

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtte majanduse instituut

Merili Nikkolo

# **AJAKIRJANIKE TÖÖRAHULOLU KUJUNDAVAD TEGURID**

Magistritöö ärijuhtimise magistri kraadi taotlemiseks  
ärijuhtimise erialal

Juhendaja: prof. Maaja Vadi

Tartu 2010

Soovitan suunata kaitsmisele .....  
prof. Maaja Vadi

Kaitsmisele lubatud “ “ ..... 2010. a.

Ettevõtte majanduse instituudi juhataja .....  
prof. Maaja Vadi

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....  
Merili Nikkolo

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. TÖÖRAHULOLU KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED AJAKIRJANIKU TÖÖ KONTEKSTIS .....	8
1.1 Tööra hulolu mõiste ja selle roll ajakirjanike puhul .....	8
1.2 Tööra hulolu teoreetiline käsitlus ajakirjanike töö perspektiivist .....	18
1.3 Tööra hulolu kujundavad tegurid ja nende suunamise võimalused ajakirjanduses .....	31
2. AJAKIRJANIKE TÖÖRAHULOLU KUJUNDAVAD TEGURID .....	45
2.1 Ajalehtede üldiseloostus, uurimismeetod, uurimisprotseduur ja valim .....	45
2.2 Ajakirjanike hinnang tööra hulolule ja arvamus tööra hulolu tõstvatest teguritest .....	54
2.3 Ajakirjanike arvamus tööra hulolu langetavatest teguritest .....	65
2.4 Peatoimetajate arvamus ajakirjanike tööra hulolu kujundavatest teguritest .....	74
2.5 Järeldused ja ettepanekud ajakirjanike tööra hulolu kujundamiseks .....	80
KOKKUVÕTE .....	98
VIIDATUD ALLIKAD .....	101
LISAD .....	109
Lisa 1. Ajakirjanike tööra hulolu küsimustik .....	109
Lisa 2. Peatoimetajate intervjuukava .....	111
Lisa 3. Olulisemad tööra hulolu kujundavad tegurid tööra hulolule antud hinnangute lõikes .....	112
Lisa 4. Elukutse puuduste, tööra hulolu tõstvate ja langetavate tegurite osakaalud erinevate eeliste lõikes .....	113
Lisa 5. Elukutse eeliste, puuduste ja tööra hulolu langetavate tegurite osakaal tööra hulolu tõstvate tegurite lõikes .....	115
Lisa 6. Elukutse eeliste, tööra hulolu tõstvate ja langetavate tegurite osakaal elukutse puuduste lõikes .....	117
Lisa 7. Elukutse puuduste, eeliste ja tööra hulolu tõstvate tegurite osakaal tööra hulolu langetavate tegurite lõikes .....	118
Lisa 8. Intervjuud üleriiklike ajalehtede peatoimetajatega .....	119
Lisa 9. Intervjuud maakonna ajalehtede peatoimetajatega .....	128
SUMMARY .....	144

## SISSEJUHATUS

Tööraahulolule on maailmas tähelepanu pööratud aastakümneid. Uuringutega on püütud selgitada, kuidas see mõjutab töötulemust, tööjõuvoolavust, inimeste üldist rahulolu eluga. Välja on töötatud mitmeid teoreetilisi lähenemisi. Teema tähtsus on mõistetav, sest inimene veedab tööl väga suure osa oma ärkveloleku ajast. 2007. aastal oli Eesti Euroopa Liidu riikidest esirinnas töötundide arvu poolest aastas. Kui eestlane töötas 1856 tundi aastas, siis Taani ja Prantsusmaa inimene vastavalt 1635 ja 1568 tundi (Tarand 2009). Võib öelda, et ärkveloleku ajast veedab eestlane keskmiselt kolmandiku tööl, mis näitab, et kui inimene on rahul tööga, siis on ta rahul suure osaga oma elust.

Majanduskasvu aastatel selgus küsitlustest, et eestlaste töörahulolu suurenes. TSN Emori uuringusuuna juht Mari-Liis Eensalu (2006) märkis tollal, et üldine rahulolu oma tööga on Eestis mitte ainult kasvav, vaid globaalses võrdluses ka keskmisest kõrgem. Eensalu kirjutas Äripäevas, et rahulolu kasv tugineb muutustele töös ja tööandjate poolt pakutavale. Keskmise palk oli nelja aastaga kasvanud 50% ja keskmine töötundide arv nädalas veidi langenud - 41,3 tunnilt 2002. aastal 40,9 tunnini 2006. aastal. Praeguseks on olukord tunduvalt muutunud. Tööandjatel ei ole enam võimalik nii palju pakkuda ning keskmine palk on Eestis langenud. Ka Eesti ajalehed ei ole valdavalt pääsenud koondamisest ja palkade vähendamisest. Alles aprilli alguses teatas Eesti Päevaleht, et koondab veel kümme ajakirjanikku (Linnamäe 2010). Majanduskriis pole veel möödas. Seda enam on tööandjal oluline teada, milliseid võimalusi on töörahulolu kujundamiseks lisaks palgale ja teistele materiaalsetele hüvedele.

Uuringud on näidanud töörahulolu seotust töö kvaliteediga. Antud magistritöös käsitletakse ajakirjanike töörahulolu kujundavaid tegureid. Kuigi uudis jõuab ajalehte

meeskonnatöös, on ajakirjanik see, kes kogub infot ja tema tegevusest sõltub loo sisukus. Lacy ja Fico (1991) on märkinud, et ajalehe sisu kvaliteet mõjutab väljaande tiraaži – mida kvaliteetsem ajaleht, seda suurem tiraaž. Kvaliteet võib praeguses majanduslanguse faasis olla väga oluline tegur, kui arvestada, et inimeste majanduslik olukord on keeruline, sissetulekud vähenenud. Seega on inimestel vähem raha, et osta ja tellida ajakirjandust. See tähendab, et kui enne oli võimalik koju tellida mitu väljaannet, siis praegu tuleb neist valida üks, loobuda kõigist või eelistatakse lugeda tasuta internetiväljaannet. Sellele viitavad ka ajalehtede vähenenud tiraažid. Kui võrrelda Eesti Ajalehtede Liidu kodulehel välja toodud 2007. ja 2010. aasta aprilli näitajaid, on näha, et Eesti Päevalehe tiraaž on 5300 võrra väiksem (2010. a - 34 200), Postimehel 10 320 (58 680) ja Õhtulehel 9900 võrra väiksem (55 200). See tähendab, et väljaannete vahel on teravnenud konkurents, inimesed kaaluvad hoolikamalt, millise väljaande eest raha loovutada ning üks määrav tegur seejuures võib olla sisu kvaliteet, millele viitavad ka uuringud. Seega tuleb tähelepanu suunata ajakirjanikele ja mõelda, kuidas innustada neid paremale töösooritusele. Üks viis on tõsta ajakirjanike töörahulolu.

Ajalehe sisu kvaliteet oleneb ajakirjanike allikate väärtuslikkusest. „Ajakirjanikud sõltuvad oma allikatest nii palju, et on aksioom: ajakirjanik ei saa olla parem kui on tema allikad“ (Hennoste 2001: 227). See tähendab, et väärtuslike allikatega ajakirjanik võib anda meediaettevõttele olulise konkurentsieelise. Kuid sama ajakirjaniku lahkumine võib tähendada ajalehele märkimisväärset kaotust. Uuringud on näidanud, et üks olulisemaid ajakirjanike lahkumise põhjuseid on töörahulolu langus (Tharp 1991; Keith 2005; Weaver *et al.* 2007). Denis McQuail (2000) on toonud välja, et meediaalased elukutsed on võrreldes juura, meditsiini või raamatupidamisega nõrgalt institutsionaliseeritud, professionaalne edu sõltub tihti avalikkuse ettearvamatutest meelemuutustest või personaalsetest ja unikaalsetest omadustest, mida ei saa imiteerida ega edasi anda. See tähendab, et väljaandes töötavat edukat ajakirjanikku on väga raske asendada uue inimesega, kes teeks sama kvaliteetset tööd, sest hea ajakirjaniku edutagatiseks võivad olla omadused ja oskused, mis ei ole õpitavad. Samuti ei ole võimalik lihtsalt üle võtta teise ajakirjaniku allikaid. Kui ajalehe juht mõistab ajakirjanike töörahulolu kujundavaid tegureid, saab ta ennetada hea töötaja lahkumist ja seeläbi hoida ka ajalehe kvaliteeti.

Magistritöös ei ole ajakirjaniku sünonüümiks reporter. Ajakirjaniku määratlemisel on kasutatud Weaver ja Wilhoiti definitsiooni, kes on öelnud, et „ajakirjanikud on need, kes vastutavad uudislugude või muu informatsiooni toimetamise, valmistamise ja edastamise eest. Sealhulgas täiskohaga reporterid, korrespondendid, kolumnistid, uudistekirjutajad ja toimetajad“ (1986: 168, viidatud McQuail (2000: 240) vahendusel). See tähendab, et uuringusse kaasati nii toimetajad kui ka reporterid, suuremates ajalehtedes saadeti küsitluse link ka osakondade juhtidele. See on põhjendatud, sest nendel ametikohtadel olivad tegelevad samuti sisu toimetamise ja valmistamisega. Samuti ei tehta magistritöös vahet veebiajakirjanikul ja paberajalehe ajakirjanikul. Tihtilugu on neid raske eristada, sest mitmed ajakirjanikud kirjutavad nii paberlehte kui ka online-väljaande.

Magistritöös analüüsitakse ajalehte väljaandva organisatsiooni töötajaid. Töös on kasutatud organisatsiooni sünonüümina lühemalt sõna „ajaleht“. Teoorias osas leiavad kasutamist ka väljendid „uudisteorganisatsioon“ ja „meediaorganisatsioon (-ettevõtte)“. Uudisteorganisatsiooni ja meediaorganisatsioon on ajalehest laiemal tähendusega, sest see iseloomustab ka näiteks raadiot või televisiooni. Kuid kõik nende puhul väljatoodud iseloomulikud omadused kehtivad ka ajalehele ja teatud mõttes võib seda käsitleda ka ajaleheorganisatsiooni sünonüümina.

Magistritöö eesmärk on töörahulolu vastavate tegurite analüüsi kaudu teha juhtidele ettepanekuid ajakirjanike töörahulolu suunamiseks. Eesmärgini jõudmiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- Analüüsida töörahulolu teoreetilist käsitlust ajakirjaniku töö perspektiivist.
- Viia läbi uuring selgitamaks ajakirjanike töörahulolu kujundavad tegurid.
- Teha juhtidele ettepanekuid ajakirjanike töörahulolu kujundamiseks.

Töö koosneb kahest osast. Esimeses käsitletakse töörahulolu teoreetilisi aluseid ajakirjaniku töö perspektiivist. Esimeses alapeatükis antakse ülevaade töörahulolu mõistest ja selgitatakse selle rolli ja olulisust ajakirjanike puhul. Teises alapeatükis antakse ülevaade töörahulolu käsitlustest. Kuna ajakirjanike töörahulolu uuringud on

kinnitanud Herzbergi kahe-faktorilise teooria põhiideed, siis pälvis see teoreetiline lähenemine rohkem tähelepanu. Kolmas alapeatükk annab varasematest maailmas läbiviidud uuringute tulemustest ülevaate ning nende põhjal tuuakse välja, millised sisemised ja välimised tegurid on osutunud ajakirjanike töörahulolu kujundavateks teguriteks. Kontseptsioon, et ajakirjanike töörahulolu ja rahulolematust põhjustavad tegurid on erinevad, võeti magistritöö uuringu aluseks.

Magistritöö teine peatükk käsitleb uuringut ja selle tulemusi. Uuringus küsitletakse ajakirjanikke seitsmest Eesti ajalehest: Eesti Päevaleht, Postimees, Õhtuleht, Pärnu Postimees, Sakala, Tartu Postimees ja Virumaa Teataja. Küsitluse viiest sisulisest küsimusest on neli avatud küsimused, mis võimaldavad ajakirjanikel välja tuua elukutse eelised ja puudused ning töörahulolu tõstvad ja langetavad juhtumid ning olukorrad. Ajakirjanike vastuste põhjal koostatakse kategooriad. Tulemused võetakse kokku küsimuste kaupa, lisaks tuuakse välja suuremad erinevused vanuse, staaži, ameti, töökoha (üleriigiline, maakonna), soo lõikes. Samuti selgitatakse erinevate tegurite kombinatsioone. Eraldi peatükis esitatakse e-posti teel läbi viidud intervjuud seitsme väljaande peatoimetajaga, et selgitada juhtide arvamus ajakirjanike töörahulolu kujundavatest teguritest ning ettevõtte praegune tegevus ning võimalused töörahulolu suunamiseks. Järelduste ja ettepanekute peatükis võrreldakse kategooriaid varasemate ajakirjanike uuringutega ja Herzbergi kahe-faktorilise teooriaga. Lähtuvalt Herzbergi teooriast on kavas anda soovitusi, kuidas tõsta ajakirjanike töörahulolu ja langetada rahulolematust.

Magistritöö autor tänab prof. Maaja Vadit sisuka tagasiside ja toetav juhendamise eest. Samuti tänab autor kõiki ajalehtede peatoimetajaid, kes andsid nõusoleku oma väljaande osalemiseks uuringus, ja ajakirjanikke, kes leidsid aega küsimustele vastamiseks. Tänutundes jääb töö autor meenutama enne magistritöö valmimist ootamatult surnud Pärnu Postimehe peatoimetaja Hannes Kuusma vastutulelikkust ja koostöövalmidust.

# 1. TÖÖRAHULOLU KÄSITLEMISE TEOREETILISED ALUSED AJAKIRJANIKU TÖÖ KONTEKSTIS

## 1.1 Tööraahulolu mõiste ja selle roll ajakirjanike puhul

Töö on inimese identiteediga seotud ja selle kaudu tihti määratletakse end. Töö olulisusele viitavad kas või rohked perekonnanimed, mis on seotud elukutsega (nt kingsepp, sepp, rätsep, pagar, pottsepp, karjane). Inimene veedab tööl kuni poole oma ärkveloleku ajast. Seega võib väita, et rahulolu oma tööga võib tähendada, et suur osa inimese elust on talle rahulolu pakkuv. Ka uurijad on püüdnud mitme aastakümne vältel selgitada, milline on tööraahulolu ja üldise eluga rahulolu (*life satisfaction*) seos ning on leitud, et nad mõjutavad üksteist (Judge, Watanabe 1994; Rice *et al.* 1980; 1985). USA tippjuht Jack Welch on tunnistanud, et „lõppkokkuvõttes sõltub äris kõik töötajatest: nende võimetest, motiveeritusest, loovusest, organiseerimisvõimest ja juhiomandustest“ (Mayo 2004: 2). Seega võib öelda, et tööraahulolu on oluline tegur nii indiviidi kui ka organisatsiooni jaoks. Töötajale võib tööraahulolu tähendada suuremat rahulolu oma eluga või siis vähemalt suure osaga oma elust, ja ettevõttele võivad rahulolevad töötajad tähendada paremat tulemust, efektiivsemat tööd, edukust. Järgnevalt analüüsitakse tööraahulolu määratlusi ja nende eripära ajakirjanike töös lähtuvalt organisatsioonist ja elukutsele iseloomulikest aspektidest.

Tööraahulolu mõistet on defineeritud nii läbi emotsionaalse hinnangu kui ka hoiakute. „Hoiak on üldine ja suhteliselt püsiv hinnanguline suhtumine mingisse nähtusesse“ (Vadi 2000: 86). „Hoiakud on väärtustega tihedalt seotud ja puudutavad inimese maailmavaadet; mõned nimetavad neid ka arusaamadeks või põhimõteteiks“ (Mayo 2004: 97). Vadi (2000) on rõhutanud hoiakute seost väärtuste ja tõekspidamistega. Nad vahendavad väärtuste ja tõekspidamiste mõju käitumisele. Inimene võrdleb tegelikkust oma väärtustega ja kujundab seejärel hoiaku. „Vahetul kogemusel põhinevaid hoiakuid on tugevad ja neid on väga raske muuta“ (Brooks 2008: 44). Ka Griffin ja Moorhead



(1986) käsitlevad töörahulolu hoiakuna ning märgivad, et töötajatel kujuneb hoiakute kogum näiteks palga, töötingimuste ja töö enda suhtes. „1997. aastal pakkus Spector, et enamus teadlasi on nõustunud, et töörahulolu on hoiakuline muutuja, mis kirjeldab, mida inimesed tunnevad oma töö vastu“ (Beam 2006: 170). Samuti on Saari ja Judge (2004) nimetanud töörahulolu hoiakuks. Nad väitsid, et kui hindame oma tööd, siis on sellega seotud nii mõtlemine kui ka tunded, ehk sellega on seotud nii kognitiivne kui ka emotsionaalne pool. See käsitlus sarnaneb Griffini ja Moorheadi (1986) omale, kes on kirjutanud, et hoiakud koosnevad kolmest komponendist: emotsionaalne, kognitiivne ja käitumuslik. Inimene võrdleb tegelikku olukorda oma väärtuste ja uskumustega ja sellest kujuneb seisukoht ning omakorda sellest tuleneb käitumine. Mitmed uurijad on leidnud, et töörahulolu võiks käsitleda erinevatest osadest koosnevana. Weiss (2002) on soovitanud töörahulolu mõiste jagada kolmeks erinevaks komponendiks: üldine hinnang tööle, afektiivne (emotsionaalne) kogemus töö suhtes ja tõekspidamised töö kohta. Ta leidis, et tänu sellele on võimalik kujundada efektiivsemad meetodid töörahulolu hindamiseks.

Henne ja Locke (1985: 222-223) arvates on „töörahulolu (või töörahulolematus) töötaja emotsionaalne vastus/reaktsioon sellele, kuidas ta hindab konkreetset tööga seotud väärtust“. See tähendab, et kui inimene tunneb, et tööga seotud väärtused on täidetud, siis kogeb ta meeldivat emotsiooni, kui aga tunneb, et ei ole, siis kogeb töörahulolematust. Töörahulolu ja –rahulolematus on tajutud erinevus selle vahel, mida inimene tahab töölt ja mida ta tunneb, et ta saab sealt (Locke 1968). Locke märkis, et nende emotsioonide intensiivsus sõltub selle väärtuse olulisusest. Selle selgituse kohaselt on töörahulolu emotsioonidel põhinev reaktsioon, mis põhineb väärtustel.

Rathi ja Rastogi (2008) tõdevad, et üldiselt ongi omaks võetud, et töörahulolul on kolm dimensiooni. Esiteks see, et see on emotsionaalne vastus töö situatsioonile (ehk tundereaktsioon), teiseks on töörahulolu määratud selle poolt, millises ulatuses on töötajate vajadused ja ootused täidetud, kolmandaks on töörahulolu määratletav kui mitmed omavahel seotud hoiakud.

Uudisteorganisatsioonide töötajate uuringutes on püütud töörahulolu selgitada kui inimeste hoiakut oma töösse või märgitud, et see on üldine suundumus või tunne, mis

inimesel on seoses tööga (tabel 1). Samuti leiab uuringuid, kus neil kahel mõistel ei tehta vahet ning töörahulolu nimetatakse nii hoiakuks kui ka emotsionaalseks vastuseks sellele, kuivõrd inimene tunneb, et ta vajadused ja ootused on täidetud. Uudisteorganisatsioonide töötajate rahulolu käsitlemisel on iseloomulik, et valdavalt püütakse selgitada suhtumist või hoiakut erinevatesse töökomponentidesse ehk siis töörahulolu on lahutatud koostisosadeks ning püütakse leida suhtumist mitmesse töö aspekti.

**Tabel 1.** Valik töörahulolu määratlusi uudistetöötajaid käsitletud uuringutes.

Autor	Töörahulolu määratlus
Samuelson, M. (1962, viidatud Bramlett-Solomon 1992 vahendusel)	Individuaalne hoiak ja meelelaad töö suhtes ning tase, mil määral töö täidab inimese vajadused, ootused ja soovid.
Shaver (1978)	Inimese suhtumine erinevatesse töö komponentidesse.
Barrett (1984)	Töötaja suhtumine erinevatesse töö koostisosadesse.
Bergen, Weaver (1988)	Hoiak, mis inimesel on oma töö suhtes. Töörahulolu koosneb erinevatest dimensioonidest (komponentidest).
Powers (1991)	Hinnang tööga rahulolule.
Stamm, Underwood (1993)	Tundereaktsioonil põhinev suhe inimese ja töö vahel. Neid suhteid saab teineteisest eristada (erinevad koostisosad). Sisemine ja välimine töörahulolu.
Demers (1994)	Hinnang tööga rahulolule.
Pollard (1995)	Töörahulolu on positiivne tunne ( <i>affective orientation</i> ), mis töötajal on töö suhtes, või lihtsalt, kui palju ta naudib tööd.
Chan <i>et al.</i> (2004)	Kolme-dimensiooniline konstruktsioon, mis haarab endas välimisi, sisemisi tegureid ja suhetega seotud rahulolu.
Keith (2005)	Hoiak. Üleüldine tööga rahulolu erinevate komponentidega.
Beam (2006)	Üldine tunne ( <i>affective orientation</i> ) oma praeguse töö rolli kohta. Kui rahul on inimene oma tööga.
Reinardy (2007)	Tundereaktsioon töö suhtes.

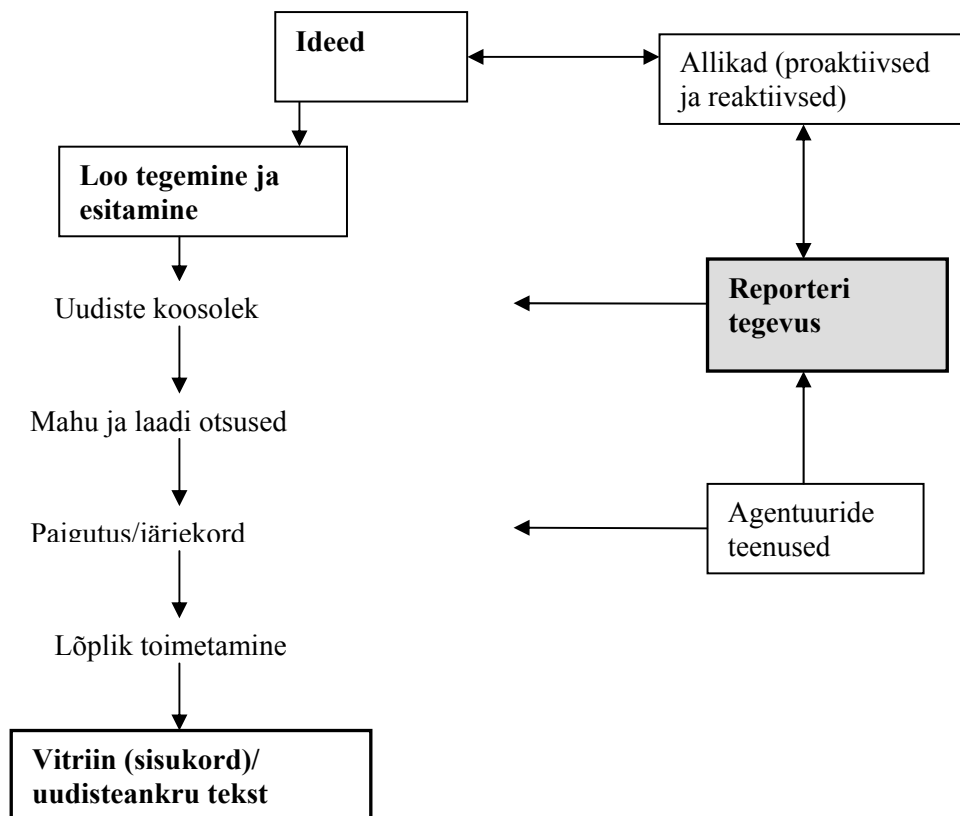
Allikas: Autori koostatud

Töörahulolu mõistmine on juhi jaoks oluline. „Töörahulolu võib olla seotud kriitilise käitumisega nagu töölt puudumine ja lahkumine“ (Griffin 1986: 211). Töörahulolu mõju nii lahkumisele kui töölt puudumisele on uuritud, samuti on püütud selgitada töörahulolu mõju töötulemustele (nt Whitman 2010; Christin *et al.* 2006). Judge *et al.* (2001) pakkusid töörahulolu ja tulemuste vaheliste seoste iseloomustamiseks välja seitse mudelit alates sellest, et üks tegur mõjutab teist kuni selleni, et neid mõjutab vahepealne kolmas tegur või, et nende vahel pole üldse seost.

Henne ja Locke (1985) käsitlesid töörahulolematust ja selle tagajärgi. Nad leidsid, et mõju töötulemusele on vaid üks võimalik tulemus. Henne ja Locke kirjutasid, et kui töötaja usub, et rahulolematuse põhjustaja on väljapoolt ja tal on võimalik situatsiooni muuta, siis proovib töötaja seda teha ja võib hakata protestima. Teiseks võib rahulolematuse korral töötaja hakata vältima situatsiooni, mis seda põhjustab. See tähendab, et inimene võib hakata töölt puuduma või üldse lahkuda. Vastavalt sellele, milliseid otsuseid inimene seoses rahulolematusega vastu võtab, võib see tähendada mõju tema vaimsele, füüsilisele tervisele või rahulolule seoses eluga. „Rahulolematust ühe elu komponendiga võib mõjutada ka teisi elu osasid“ (Henne, Locke 1985: 232). Seega on vaja mõista töörahulolu kujundavaid tegureid, et ennetada rahulolematuse tagajärgi.

Meediaorganisatsioon ja sealhulgas ajaleht on samuti ettevõtte, kus on töötajad, keda on vaja juhtida ja paremale töösooritusel innustada. Meediaorganisatsioone tõstetakse teistest ettevõtetest esile, sest tegemist on nii-öelda neljanda võimuga, millel on ühiskonnas täita oluline roll. Ajakirjandusteadlane Tiit Hennoste on vastanud intervjuus küsimusele, et kas neljandat võimu on üleüldse vaja, järgnevalt: „Millised on ühiskonnad, milles ajakirjandus kui neljas võim puudub? Nende nimi on autoritaarne, totalitaarne ühiskond jms. Nii et: neljandat võimu ei ole vaja, kui demokraatiat ei taheta.“ (Keskküla *et al.* 2008) Ka McQuail (2000) on märkinud, et meedia pole avaliku huvi tõttu lihtsalt suvaline äri. Lisaks toob ta meediamajanduse iseloomuliku joonena välja selle, et see toetub loovusele ja on ebakindel (seondub tarbija hinnangutega). Üks meediamajanduse iseloomulik tunnus on kõrge tööintensiivsus. Ka Lavine ja Wackman (1988) on toonud meediaorganisatsiooni eripärana välja selle olulist rolli ühiskonnas. Nad lisasid, et üks eripära on töötajad. „Informatsiooni toote olemus nõuab, et selle tootjad peavad olema haritud, professionaalsed, erakordselt kõvad töötajad ja paljudel juhtudel loovad“ (Lavine, Wackman 1988: 15). Seega meediaorganisatsioon toetub paljuski töötajatele, kes on valmis erakordselt palju tööd tegema, on loomingulised ja haritud. Ajakirjaniku tahtest sõltub kui täiuslik on avalikkuseni jõudnud info. Seega ajakirjaniku hoiakutel (ka töörahulolul) on mõju uudistoote kvaliteedile.

Kuigi enamasti rõhutatakse, et uudis valmib ja jõuab ajalehte meeskonnatööna, on ajakirjanik selle protsessi juures üks võtmeinimestest, sest tema tööst sõltub, millist infot kogutakse. Ühe võimaliku uudistetöötlemise skeemi on esitanud Bassi 1969. aastal (uudistevoo topelttoime mudel), kus tegemist on lineaarse protsessiga, mis koosneb kahest etapist: info kogumisest ja töötlemisest. Esialgse ideega hakkavad tööle ajakirjanikud, kes on sündmuskohal, neil on valikuvõimalus, milliseid fakte sündmusest valida ja kuidas loo aspekte esitada (Watson 1998: 110). Ericson on koos oma kaaslastega pakkunud välja omapoolse lahenduse organisatsioonisisese informatsiooni töötlemiseks (joonis 1).



**Joonis 1.** Organisatsioonisisene töötlemine ideest uudiseni (Ericson jt 1987 põhjal, viidatud McQuaili 2000: 264 kaudu)

Ericson jt (1987) märkisid, et eksisteerib kaks põhilist tegevusliini, mis saavad alguse uudise ideest: üks on loo arendus ja teine on seotud allikatega. „Kaks jada on tihedalt seotud, sest lugude koostamisega kaasneb allikate kujundamine ja otsimine“ (McQuail 2000: 263). Ajakirjanik varustab nii-öelda tootmisprotsessi infoga ehk annab tootmisele sisu. Kuigi allikatel võib olla ka endal ligipääs infotöötlemisele, käib see enamasti läbi

ajakirjaniku, kes on vahendajaks. Seega kuigi uudiste valmimine on meeskonnatöö, mõjutab tulemust ajakirjaniku töö ja sellest sõltub omakorda ajalehe kvaliteet. Seetõttu on juhi jaoks oluline mõista, millised tegurid võivad mõjutada reporteri tööd ja kuidas innustada teda paremale töösooritusele. Tööraahulolu on üks neist teguritest.

Bergen ja Weaver (1988:1) on märkinud, et „juhid usuvad, et töötajate rahulolu on seotud üleüldiselt ajalehe kvaliteediga ja selle võimega värvata ja hoida kvalifitseeritud ja andekaid ajakirjanikke“. Mitmed uurijad on leidnud, et kui organisatsioonis töötavad rahulolematud ajakirjanikud, võib tuua kaasa ajakirjanduse kvaliteedi languse, mis omakorda tähendab, et kannatab avalikkuse informeerimine. Keith (2005) on märkinud, et mitteõnnelikud töötajad toodavad madalama kvaliteediga ajakirjandust kui rahulolevad töötajad. Ta pakkus, et selle põhjuseks võib olla see, et rahulolematumad ajakirjanikud kulutavad rohkem energiat kurtmisele, mitte uudiste kajastamisele ja toimetamisele. Bogart (2004) on järeldanud vaatluste põhjal, et kõrge ajakirjandusliku kvaliteediga ajalehed on ka hästi juhitud. Hoolimata suurusest iseloomustab neid kõrge moraal, suurem rühmatunne ning efektiivsemad ja energilisemad tööoperatsioonid. Need tunnused võiksid viidata tööraahulole, millest võib järeldada, et kõrgema kvaliteediga ajalehes valitseb kõrgem tööraahulolu.

„Ajakirjaniku tööraahulolu võib vaadata kui olulist tööle pühendumise mõõdikut (Weaver, Wilhoit 1994, 1996), mille kohta on leitud, et see mõjutab töötaja lahkumist (Igbaria, Greenhaus, 1992)“ (Chang, Sylvie 1999). Marty Tharp (1991) leidis uuringu tulemusena, et on neli tegurit, mis võivad põhjustada ajakirjaniku töölt lahkumist. Lisaks vanusele, palgale ja juhtimise kvaliteedile omab olulist mõju ka tööraahulolu. Ka Keith (2005) ning Chang ja Massey (2008) on märkinud, et tööraahulolu puudus mõjutab ajakirjanike lahkumisplaanide tegemist. Ameerika ajakirjanike seas 2002. aastal läbiviidud küsitluse tulemused näitasid, et tööraahulolu on kriitiline tegur tulevikuplaanide määramisel. „Kui tööraahulolu kasvas, siis suurenes tõenäosus, et ajakirjanik kavatses sellel alal tegevaks jääda. Seda on kinnitanud ka kõik eelnevad sarnased uuringud“ (Weaver *et al.* 2007: 121). Weaver *et al.* tõid välja, et põhjused, miks ajakirjanikud plaanivad töökohta muuta, peituvad madalas palgas, ebasobivates töötingimustes või lihtsalt isiklikes kaalutlustes, et nad tahaksid viie aasta pärast töötada väljapool meediat.

„Kusjuures veerand nendest vastanutest kurtis stressi, läbipõlemist või ebameeldivat töökeskkonda“ (Ibid: 122). Seega kõrgem töörahulolu vähendab tööjõuvoolavust ajalehes.

Lisaks on Lavine ja Wackman (1988) toonud meedia organisatsiooni töötaja eripärana välja selle, et pigem on nad truud oma professionile ja alles seejärel ettevõttele, kelle palgal nad on. See omakorda tähendab, et nad ei pruugi tunda end olevat ettevõttega seotud ja see võib soodustada rahulolematuse korral lahkumist.

Tööjõuvoolavust on oluline vähendada, sest ettevõtte jaoks toob töötaja lahkumine kaasa kulusid ja on võimalik, et ettevõtte toode võib vähemalt mõneks ajaks kaotada oma kvaliteedis. Tharp (1991) märgib, et töötaja hoidmist tuleks näha kui spetsiifiliste kulude vältimist, mis kaasnevad töötaja lahkumisega. Eriti kõrged on seejuures kaudsed kulud: aeg, mis kulub uute töötajate avalduste läbilugemiseks, kandidaatide valimiseks, intervjuerimiseks, treenimiseks ja ka nii-öelda tootlikkuse vähenemine ajal, kui tehakse töötajaskonnas muudatusi ja võimalus kaotada hea nimi ja reputatsioon uudisteallikate seas, ühiskonnas ja teiste töötajate ees. Paraku on ajakirjanik (eriti hea ajakirjanik) avaliku elu tegelane ning tema lahkumine väljaandest tõmbab avalikkuse tähelepanu ning tekitab küsimusi. Tharpi (1991) sõnul ei ole vähemolulisem ka asjaolu, et hea töötaja lahkumisega võib langeda teiste töötajate moraal. Uue töötaja leidmine võib olla raske. Lavine ja Wackman (1988) on märkinud, et meediaorganisatsiooni juhile on suur väljakutse leida väga hea kirjutamisoskusega ja loovaid töötajaid.

Mayo (2004) on pakkunud, et ühe töötaja asenduskulud võivad olla 100 protsenti töötaja aastapalgast. „Uus ajakirjanik vajab koolitust ja peab sulanduma (sotsialiseeruma) nii uudisteruumi kui ka kogukonda ja alustaval töötajal ei pruugi olla jalamaid väga head ligipääsu uudiste allikatele“ (Tharp 1991: 78). Väga hea töötaja võib endaga kaasa viia ka tulevased kaalukad esiküljelood ja mitte ainult koos nendega lahkuda, vaid viia need näiteks konkurendi juurde. „Kommertsfirmas on olulise töötaja üleminek konkurendi juurde kahekordne löök – vähe sellest, et me kaotame tema loodava kasu, ta võib hakata aktiivselt meie kahjuks töötama“ (Mayo 2004: 116). „Uurimused uudistereporterite kohta näitavad, et üks asi, mida reporterid kunagi ei jaga

oma kolleegidega, on allikad ja kontaktid“ (McQuail 2000: 259). See tähendab, et kui hea ajakirjaniku rahulolu langeb ja ta otsustab lahkuda, siis sellega koos võtab ta kaasa oma infoallikad ja seega osa võimalikest uudistest, mis edaspidi oleks võinud suurendada väljaande tuntust, mõjukust ja populaarsust ning ühtlasi tiraaži.

Väärtuslike oskustega ja kõrge saavutusvajadusega töötajate hoidmise teeb ajalehes raskeks asjaolu, et tavaliselt on meediaorganisatsioonid väiksed: neil on üks või kaks astet peatoimetaja ja tavatöötaja vahel. Sellisel juhul on väga raske või võimatu tõsta töötaja palka või vastutust organisatsioonilises hierarhias ülespoole liikumise teel. „See tähendab, et oma karjääri edendamiseks liigub töötaja ühe tööandja juurest teise juurde“ (Lavine, Wackman 1988: 17).

Samas ei pruugi ajakirjanikud ka alati soovida edutamist. Kornhaus (1963) väidab, et selleks, et hoida professionaalseid uudistevaldkonna töötajaid, on pidanud organisatsioonid arendama kaheksa erinevat karjääriredeleid: juhtimisredel ja professionaalne redel. Juhtimisredel on traditsiooniline edu mõõdupuu äris: edukas töötaja tõuseb organisatsiooni hierarhias ja saab osaks otsustusgrupis. „Professionaalsed redelid on loodud selleks, et premeerida edukaid professionaale tõstes nende palka ja auastet ning suurendamata nende järelevalve- ja juhtimisvastutust“ (Soloski 1997: 145). Soloski (1997) märgib, et kui edukas ajakirjanik liigub mööda professionaalset redelit ülespoole, siis see tähendab, et tal on rohkem vabadust uudiste tegemisel ilma, et tal oleks rohkem vastutust otsustamisel organisatsiooni ressursside üle. Seega peaksid meediaettevõtte juhid mitte suurendama hea töötaja rahulolu talle rohkem vastutust andes, vaid rohkem vabadust (autonoomsust) pakkudes. Seega ei pea ilmtingimata ajakirjaniku saavutusvajaduse rahuldamiseks pakkuma talle osakonnajuhataja või toimetaja kohta. Pigem peaks väljendama usaldust ajakirjaniku ideede suhtes ja pakkuma talle võimalusi teha lugusid, mis talle endale meeldivad.

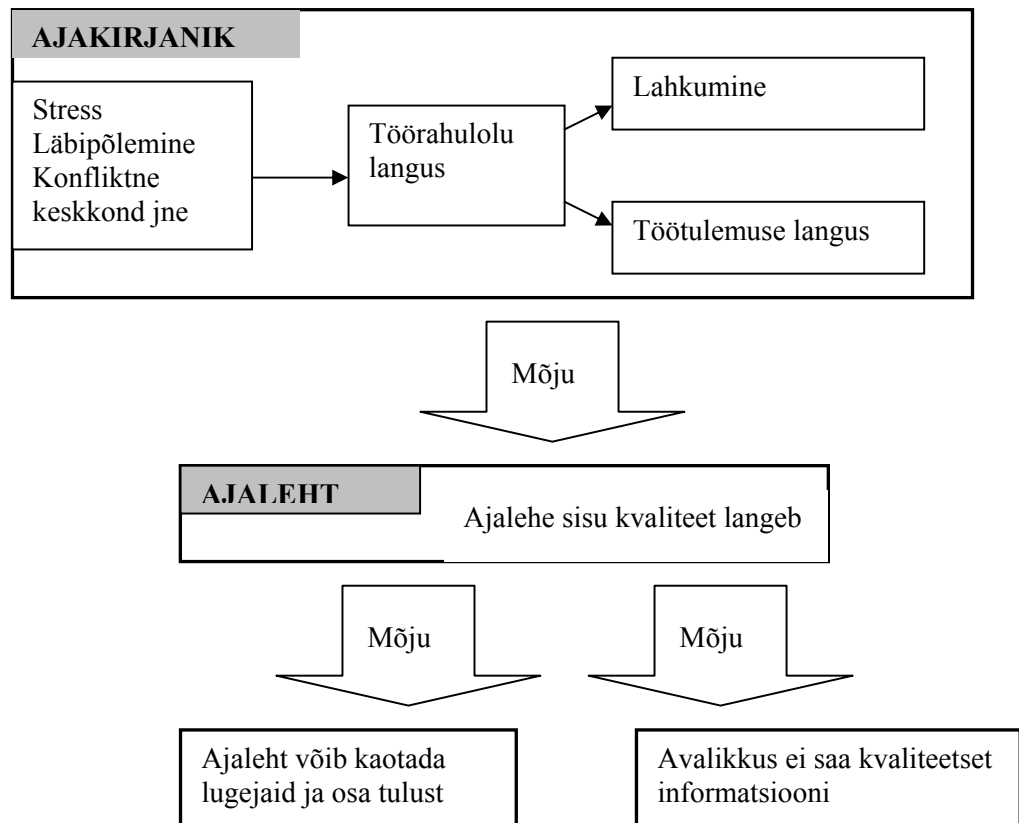
Ajakirjanike töörahulolu tagamise teeb juhtide jaoks raskemaks seegi, et tegemist on oma olemuselt üsna stressirohke ametiga. „2005. aastal paigutas Haiguste Kontrolli keskus (*Centers for Disease Control*) ajakirjaniku ameti stressirikkamate tööde edetabelis seitsmendale kohale“ (Reinardy 2008: 6). Tallinna Tehnikaülikooli

psühholoogiaprofessor Mare Teichmann (2007) on kirjutanud, et kõige suurema tööstressi riskiga elukutsed on need, kus on oht töötaja elule ja tervisele. Nendeks pidas ta järgnevaid ameteid: minöörid, päästjad, politseinikud, piloodid, ehitajad, ajakirjanikud. Reinardy (2008) märkis, et ajakirjanikud on tunnistanud, et nende töö on väga stressirikas, kuna pidevalt on ees tähtajad, on pidev surve teha head tööd, madal palk, tihe konkurents, pikad töötunnid, uuenev tehnoloogia ja perest eemal olev aeg. Mitmed uuringud on näidanud, et ajakirjanike seas on palju läbipõlemist, stressi, mis omakorda võib kaasa tuua töörahulolu langemise ja see võib viia töölt lahkumiseni. Cook ja Banks (1993) uurisid läbipõlemist mõjutavad tegureid ajakirjanike ja toimetajate seas ning leidsid, et inimesed, kes põlevad läbi, on peamiselt noored, vähese staažiga ja väikestes ajalehtedes töötavad ajakirjanikud. Viimase teguri põhjendus on see, et väikses ajalehes on rohkem erinevaid ülesandeid täita, mis võib põhjustada stressi. Vabakutseline ajakirjanik Johanmarie Kalter (1999) on märkinud, et ajakirjanikud kogevad stressi, mis hävitab nende tervist ja isiklikku elu. Fedler *et al.* (1988) küsitlesid endisi ajakirjanikke. Kuigi vastajad ütlesid, et olid plaaninud teha selles valdkonnas eluaegset karjääri, lahkusid nad siiski enne 12 tööaastat. Üheks lahkumise põhjuseks olid suur töökoormus, lisaks madal palk, ebakvaliteetne juhtimine.

Lihtsamaks ei tee juhtidele töörahulolu kujundamist tõsiasi, et uudisteorganisatsiooni peetakse oma olemuselt konfliktseks. Banze (1985) on nimetanud viis tegurit, mis õhutavad uudisteorganisatsioonis konflikti. „Esiteks ajakirjaniku loomupärast tendentsi umbusaldada väliseid allikaid, olla kahtlustav ja valvas. Kaks tegurit hõlmavad konflikti professionaalsete normide ja äri ja meelelahutuse normide vahel. Neljandaks – nii kanali sees kui kanalite vahel võisteldakse pidevalt uudisaine leidmise nimel. Viimaseks ja kõige spekulatiivsemaks teguriks on tõdemus, et uudiste valikul eelistatakse konflikti sisaldavaid uudiseid.“ (McQuail 2000: 244).

Pidev konfliktis keskkonnas viibimine võib tekitada töötajale liigset stressi, mis omakorda võib viia töörahulolu languseni ning ka töölt lahkumiseni. Ajakirjanike töörahulolu languse mõjust annab ülevaate joonis 2, mille on töö autor kokku pandud erinevate uurijate arvamustele tuginedes.





**Joonis 2.** Ajakirjaniku töörahololu languse mõju ajalehele ja avalikkusele (Autori koostatud Lacy, Fico 1991; Keith 2005; Chang, Massey 2008; Tharp 1991; Weaver *et al.* 2007; Reinardy 2008 põhjal).

Kokkuvõttes võib öelda, et ajakirjanike töörahololu kujundavate tegurite selgitamine on oluline mitme osapoole jaoks: ajakirjanikud, organisatsioon ja avalikkus, mis ootab ajakirjanikelt kvaliteetset informatsiooni. Töörahololu kujundavate tegurite selgitamine annab organisatsiooni juhile väärtuslikku teavet, kuidas hoida oma töötajaid ja innustada neid paremale sooritusele.

Seeläbi võib tõusta ajalehe kvaliteet, samas saab ennetada töötajate lahkumist, mis võib põhjustada ettevõttele suurt kahju ja väärtusliku teabe kadu, mis suure tõenäosusega võib jõuda konkurendi juurde või üldse jääda edaspidi avalikkuse ees varjatuks.

## 1.2 Tööraahulolu teoreetiline käsitus ajakirjanike töö perspektiivist

Ajakirjanike tööraahulolu on maailmas uuritud üle 40 aasta. Seni on need põhinenud peamiselt ajakirjanike vajaduste ja hinnangute selgitamisel. „Vajadus on seisund, mille on esile kutsunud teatud tingimuste puudumine, mis kindlustaksid subjekti bioloogilise, vaimse ja sotsiaalse olemasolu ning arengu, ja mis seetõttu ajendabki teda tegutsema puuduoleva saavutamiseks“ (Lauristin, Vihalemm 1978: 316, viidatud Vadi 2000: 92 vahendusel).

Meediaorganisatsiooni juhtimise teemaga tegelenud teoreetikud on märkinud, et töötajate vajaduste tundmine on oluline. Fink (1996) on kirjutanud, et meediaorganisatsioonid peavad aitama töötajatel täita nende individuaalseid vajadusi, aga selles kontekstist, mis vastab ajalehe üldistele eesmärkidele. „Eesmärk ei ole mitte lihtsalt toota õnnelikku töötajat, vaid ühte, kes õnnelikult ja produktiivselt panustab ajalehe üldisesse jõupingutusse“ (Fink 1996: 151).

Motivatsiooniteooriaid jagatakse protsessi- ja rahuloluteooriataks, tööraahuluga seostuvad rahuloluteooriad, mis lähtuvad vajadustest ja nende rahuldamisest. Kuigi nende teooriate puhul märgitakse, et need käsitlevad motivatsiooni, siis Laurie Mullinsi (1993) märkust mööda on need pigem seotud tööraahuluga. Judge ja Klinger (2008: 398) on jaotanud tööraahulolu teoreetilised käsitlused kolmeks:

- Situatsioonilised – tööraahulolu kujundavad töö sisu ja töökeskkonna aspektid.
- Loomusel põhinevad – tööraahulolu põhineb individuaalsetel isikuomadustel.
- Interaktiivsed – tööraahulolu põhineb situatsiooniliste tegurite ja personaalsete isikuomaduste vastastikusel mõjul.

Judge ja Klinger (2008) tõid välja rohkem uurimist või/ja kinnitust leidnud tööraahulolu käsitlenud teooriad (tabel 2, välja arvatud Herzbergi teooria). Nendest on näha, et kuigi igal teorial on oma lähenemine tööraahulole, leiab ühiseid pidepunkte.

**Tabel 2.** Valik töörahulolu teoreetilisi käsitlusi

<b>Teooria</b>	<b>Liigitus</b>	<b>Sisu</b>	<b>Tugevused/nõrkused</b>
Hackman ja Oldhami tööomaduste teooria	Interaktiivne mudel (algsest oli situatsiooniline, hiljem modifitseeriti)	Töörahulolu mõjutavad <b>tööomadused</b> : vilumuste ja oskuste mitmekesisus, ülesande identiteet, ülesande tähtsus, autonoomsus. Nendega on seotud <b>kolm kriitilist psühholoogilist</b> seisundit, mis tõstavad töörahulolu: töö olulisuse tunnetamine, vastutus tulemuse eest, tulemusest teadlik olek.	Tugevus on see, et mudel on leidnud toetust paljudes uuringutes, mis on viidud läbi erinevatel aastatel ja erinevates organisatsioonides.
Locke väärtuse-taju mudel	Situatsiooniline	$\text{töörahalolu} = (\text{tahan} - \text{sain}) \times \text{teguri tähtsus}$	Mudeli tugevus on see, et see tõstab esile individuaalsed erisused soovide ja tulemuste osas. Nõrkuseks on asjaolu, et mudel ei võta arvesse välistegureid.
Loomusel põhinevad teooriad	Loomusel põhinevad	<b>Kaudsed uuringud</b> (personaalseid omadusi ei võeta arvesse) – eelnev töörahulolu ennustab praegust töörahulolu taset. <b>Otsesed uuringud</b> – fookus ühel neljast tüpoloogiast: positiivne või negatiivne tundlikkus, isiksuse viiefaktoriline mudel, enesehinnang, teised tunnete mõõtmisvõimalused.	Kaudsete uuringute miinus on see, et tulemusi on võimalik mitmel viisil tõlgendada ning ei saa kindalt väita, et praegust töörahulolu mõjutab eelnev töörahulolu tase.
Cornelli mudel	Interaktiivne	Töörahulolu sõltub tasakaalust selle vahel, mis inimene <b>panustab</b> töörolli (nt koolitus, aeg, pingutus) ja mis ta <b>saab</b> sellest (palk, tunnustus jne)	Miinus on see, et pole uuringuid, mis oleks konkreetselt testinud mudelit.
Herzbergi kahefaktoriline teooria	Situatsiooniline	Töörahulolu mõjutavad hügieeni- ja motivatsioonitegurid. Hügieenitegurid mõjutavad tööga rahulolematust ja motivatsioonitegurid tööga rahulolu.	Nõrkuseks on see, et uuringud on andnud vasturääkivaid tulemusi. Tugevuseks on see võimaldab vaadelda töörahulolu ja rahulolematust erinevate kontseptsioonidena ning teha konkreetseid ettepanekuid kummagi jaoks.

Allikas: Autori koostatud (Judge, Klingeri (2008) põhjal, Herzbergi teooria autori lisatud)

Valdavalt üritatakse selgitada, millised tegurid (sisemised, välimised, isikuomadused) mõjutavad töörahulolu. Seejuures arvestatakse, et töörahulolu on indiviidi subjektiivne hinnang nendele teguritele ja võib sõltuda konkreetse inimese soovidest ja tahtmistest. Mitmed teoreetilised käsitlused seostuvad ka motivatsiooni rahuloluteooriatega, sest lähtuvad inimeste vajadustest.

Judge ja Klinger (2008) ei käsitlenud artiklis pikemalt üht tuntumat situatsioonilist töörahulolu teooriat, milleks on **Frederick Herzbergi kahefaktoriline teooria**, mille teadlane 1950-60ndatel arendas koos kolleegidega välja. Kahefaktoriline teooria ei ole Judge ja Klinger meelet piisavalt usaldusväärne ehk siis leidnud uuringutega toetust. Käesoleva magistritöö autor leiab, et Judge ja Klinger suhtusid Herzbergi teooriasse liiga kriitiliselt ning samas ei põhjendanud, miks nad leiavad, et tegemist on ebausaldusväärse teooriaga. Ka antud peatükis on hiljem ülevaade viimastest uuringutest, mis siiski on kinnitanud selle teooria kehtivust. Teooria leiab kasutamist senini ja on pälvinud toetust. Seetõttu lisas magistritöö autor Herzbergi teooria tabelisse 2.

Laurie Mullins (1993) on märkinud, et rahuloluteooriatest on Herzbergi teooria teistest enam oma põhiolemuselt töörahuloluga seotud. Võrreldes seda tabelis olevate töörahulolu käsitlustega võib öelda, et teooria sobitub sinna, ning nii nagu teisedki teoreetilised käsitlused, püüab ka Herzbergi teooria selgitada erinevate tegurite mõju töörahulolule.

Mitmed ajakirjanike töörahulolu uuringud on aastakümnete jooksul leidnud, et töörahulolu ja -rahulolematust mõjutavad erinevad tegurid, mida saab jaotada sisemisteks/välimisteks, inimesest/keskkonnast tulenevaks, töörahulolu/rahulolematust põhjustavateks (nt Shaver 1978; Barrett 1984; Bergen, Weaver 1988; Tharp 1991; Stamm, Underwood 1993; Pollard 1995; Chang, Sylvie 1999; Reinardy 2007). Seega ajakirjanike töörahulolu uuringute seisukohalt on Herzbergi teooria oluline ning seepärast käsitletakse seda käesolevas peatükis põhjalikumalt.

Herzberg kasutas töörahulolu kujundavate tegurite leidmiseks meetodit, kus ta palus tuua vastajatelt välja juhtumi, mil inimene tundis end tööl väga hästi ja teiseks, mil tundis väga halvasti (kriitiliste juhtumite meetod). Selle tulemusena leidis Herzberg (1965), et tööga seotud hoiakud põhinevad järgmistel printsiipidel:

1. Töörahulolu ja -rahulolematust ei ole vastandid, vaid pigem kaks erinevat paralleelset kontseptsiooni.
2. Töörahulolu vastand on see, et pole töörahulolu, rahulolematuse vastand on see, et pole rahulolematust.

3. Tööraahulolu on seotud tunnetega, mis inimesel oma töö sisu vastu. See sisaldab: **saavutust, tunnustust saavutuse eest, sisemist huvi ülesande vastu, suuremat vastutustunnet ja võimalust tööalaseks arenguks.**

4. Tööga rahulolematuse on seotud tunnetega, mis inimesel on seoses kontekstiga või töökeskkonnaga, kus ülesannet sooritatakse. Töökeskkonda kirjeldab kümme erinevat tegurit: **ettevõtte poliitika ja administratsioon, juhtimine, töötingimused, palk, isiklik elu, staatus, suhted alluvate, ülemuse ja kolleegidega, turvatunne. /.../**

7. Tööraahulolematuse tegureid kutsutakse hügieeniteguriteks, sest need ennetavad põhiliselt rahulolematust ja on seotud keskkonnaga. Ameerika Telefoni ja Telegraafi kompanii on nimetanud neid ka hoidmise/säilitamise teguriteks, sest mõiste väljendab ideed, et need elemendid aitavad töötajaid pigem hoida, mitte innustada paremale käitumisele ja suunata tundeid töö suhtes.

8. Rahulolu aspekte nimetatakse motivatsioonifaktoriteks, et rõhutada indiviidi kohustust arenguks vastukaaluks passiivsusele, mis iseloomustab vältivat reaktsiooni hügieenitegurite suhtes. (Herzberg 1965: 396-395)

„Rahulolu tööga saab suurendada motivatsiooni mõjutavaid tegureid täiustades. Ainuüksi hügieenifaktorile tuginedes seda eesmärki ei saavuta“ (Vadi 2000: 89) Herzberg (1974) väidab, et kui motivatsioonitegurid on organisatsioonis just õiges proportsioonis esitatud, siis nendega kaasneb suurem töömotivatsioon.

„Herzbergi märkust mööda on oluline vahet teha kahel mõistel:  **motiveerimine** ja  **liikuma panemine**. Mõistete võrdlemiseks kasutab ta KITA kontseptsiooni“ (kick in the .../löök....) (Tietjan, Myers 1998: 227). Herzbergi märkust mööda võib ettevõttes olla kolme sorti lööke (KITA):

- Negatiivne füüsiline – Herzbergi (2003) toob selle puhul välja kolm puudust: see ei ole elegantne, see ei näita ettevõtet heatahtlikuna ja selle tulemusel võib töötaja anda vastulöögi.
- Negatiivne psühholoogiline – Sellel on Herzbergi (2003) märkust mööda mitmeid eeliseid negatiivse füüsilise KITA ees, kuid samas ei motiveeri see inimesi, vaid paneb nad lihtsalt liikuma.

- Positiivne - Positiivse löögi saab kokku võtta ühe sõnaga – tasu. „Herzbergi väitel ei ole ka positiivne löök motiveeriv, sest see paneb töötaja pigem liikuma või stimuleerima liikumist“ (Tietjan, Myers 1998: 227). See on Herzbergi arvates ajutine tegur, mis ei võimalda töötajat pikaajaliselt tegutsema panna.

„Herzberg (1968) järeldeb, et vaid motivatsiooniteguritel on jätkuv mõju töötajate hoiakutele, rahulolule ja seega ka tööle. Töötaja tulemus on parem (Steiniger, 1994), kui tema stiimul tööks tuleb sisemiselt ja on tööga seotud“ (Tietjen, Myers 1998: 227). See näitab, et hügieenitegurid ei taga motiveeritust ja neil pole püsivat mõju. Herzberg leidis, et töötajate motiveerimiseks tuleb tööd rikastada. „**Töö rikastamine** tähendab, et tööd tuleb kujundada nii, et töötaja kogeb rohkem motiveerivaid tegureid“ (Sachau 2007: 380). Herzberg pakkus selleks välja mitu võimalust: töötajatele tuleb anda otsest tagasisidet töö tulemuste kohta, luua võimalusi pidevaks õppimiseks, anda töötajatele kontroll oma töögraafikute ja organisatsiooni ressursside üle, lubada töötajatel suhelda organisatsiooni töötajatega otse mitte läbi hierarhiliste kanalite ja anda töötajatele võimalus luua isiklik aruandekohustus (Herzberg 1974, viidatud Sachau 2007 vahendusel). Herzberg (2003) leidis, et töö rikastamine ei ole ühekordne tegevus, vaid pidev juhtimisfunktsioon, kuid selle tegevuse tulemused kestavad kaua. Selleks on tema märkust mööda mitmeid põhjuseid:

- Muutused peaksid tooma töö sellele tasemele, mis vastab inimese oskustele, kes palgati.
- Need, kel on rohkem oskuseid, saavad võimaluse neid demonstreerida, ja võimaluse, et neid edutatakse kõrgemale töökohale.
- Motivatsioonitegurite mõju töötajate hoiakutele kestab palju kauem kui hügieenitegurite oma. On võimalik, et tööd tuleb uuesti rikastada, kuid seda tuleb teha tunduvalt harvem kui hügieenitegureid kasutades.

Herzberg on hoiatanud juhte hügieenitegurite kasutamise eest töötajate motiveerimisel. Ta leidis, et juhid ei peaks nende kasutamisel eeldama, et töötajad tunnevad põnevust igava töö suhtes. „Lisaks peab juhil olema palju raha, sest töötajad nõuavad üha rohkem ja suuremaid tasusid ja lõpuks võib juht avastada, et ta töötajad tunnevadki huvi vaid hügieenitegurite vastu“ (Sachau 2007: 382).

Herzberg (1974) leidis, et ettevõttele on võimalik luua ka klassikaline hügieeni-motivatsioonitegurite profiil. Selle põhjal on võimalik võrrelda konkreetse ettevõtte ja selle iga üksuse kõrvalekaldumisi (Herzberg 1974). Klassikaline profiil võib muutuda, mis tähendab, et erinevatel põhjustel võivad mõned tegurid teatud ajajärgul kujuneda olulisemaks või vähem olulisemaks. Juhil on vaja saada aru, millised kõrvalekalded on toimunud ning vastavalt sellele tegutseda. Herzberg (1974) tõi välja kuus võimalikku klassikalisest profiilist erinevat pilti, mis võivad ettevõttele probleeme tekitada. Need kuus profiili võiks tinglikult jagada kolmeks:

1. Hügieeniteguritega seotud probleemid:

**Tekkiv hügieeniteguri probleem** – See tähendab, et ühele konkreetsele hügieenitegurile ei pöörata tähelepanu (nt palk). Kui ettevõtte seda muret ei lahenda, siis võib tekkida ühe teguri põhjal kriis.

**Spetsiifiline hügieeniteguri kriis** - See tähendab, et üks tegur muutub nii „valusaks“ töötajatele, et ka teiste hügieenitegurite olulisus väheneb (või nii-öelda kahvatub selle kõrval). Kusjuures motivatsioonitegurite profiil jääb samaks. „See probleem võib olla nii tõsine, et põhjustab inimese lahkumist või töö aeglustumist“ (Herzberg 1974: 22).

**Töörahulolu pakkuv hügieenitegur ehk bumerangi efekt** - Kui ettevõtte lahendab äkki hügieenikriisi, siis sellele järgneb bumerangi efekt – hügieenitegurid muutuvad motivatsiooniteguriteks. Herzberg (1974) märkis, et tihtilugu selle puhul hakkavadki juhid rõhutama neid tegureid, et motiveerida töötajaid ja unustavad, et tegelikult neil teguritel ei ole pikaajalist efekti ning peagi taastub organisatsiooni klassikaline profiil. See aga tähendab, et hügieeniteguritele rõhudes ei märka enam ettevõtte tegelikke töötajate vajadusi, mis tõstaksid motivatsiooni.

2. Motivatsiooni- ja hügieeniteguritega seotud probleem:

- **Hügieenišokk** – See tähendab, et mitmed motivatsiooni- kui ka hügieenitegurid avaldavad vastupidist mõju oodatule, motivatsioonitegurite mõju on vähenenud. Šokk võib avalduda siis, kui miski kujutab organisatsiooni terviklikkusele suurt ohtu. Sellises olukorras soovib Herzberg (1974) juhtkonnal töötajatega avatult ja ausalt suhelda.

### 3. Motivatsiooniteguritega seotud probleemid

- **Konveieri sündroom** - Ettevõttes võib olla probleemiks, et töötajaid on võimalik motiveerida vaid läbi paari motivatsiooniteguri, sest rohkem võimalusi lähtuvalt töö sisust pole. Herzberg (1974) nimetas seda konveier sündroomiks, kuna see profiil ilmneb konveiertöö puhul.
- **Oskus ilma võimaluseta** - Kuuenda kõrvalekaldena tõi Herzberg välja probleemi, mil ettevõtte ei suuda leida piisavalt rakendust oma talentidele. See tähendab, et motivatsioonitegurid saavutusvajadus ja vastutus muutuvad nende inimeste jaoks hoopis hügieeniteguriteks. Herzberg (1974) märkis, et selline profiil peegeldub sagedasemalt ülikooli lõpetanud inimeste vastustest, kes on ettevõttes töötanud umbes pool aastat.

Need kuus kirjeldatud normaalsest profiilist kõrvalekalduvad olid Herzbergi (1974) märkust mööda kõige sagedasemad probleemid ettevõttes. See iseloomustab motivatsiooni- ja hügieenitegurite dünaamilisust ehk siis seda, et need võivad lähtuvalt olukorrast muutuda ning siis tuleb tegeleda nendega, et tagada ettevõttes normaalne motivatsiooni-hügieenitegurite profiil.

Ajakirjanduses arvatavasti nii sagedaselt konveier sümptomit ei esine, kuna elukutse on oma olemuselt mitmekesine ning töötajate rahulolu on võimalik kujundada läbi mitmete tegurite. Küll võib olla probleemiks võimaluste leidmine oma talentidele. Ajalehe maht on piiratud ning sinna ei saa lisada lõputult erinevaid lugusid, mis tähendab, et osa inimeste ideed peavad jääma kõrvale. Inimestel ei ole piisavalt rakendust. Teiseks võib seda põhjustada ka asjaolu, et ajalehes on mitmeid rutiinseid lugusid, mida peab keegi kirjutama, kuid mis au ja kuulsust ei too ega pane ka inimeste võimeid proovile. See võib tekitada ajakirjanikus tunde, et ta ei saa oma võimetele vastavaid tööülesandeid. Nagu Herzberg ka märkis, võib see olla vähem töötanud inimeste mure.

Seoses majanduskriisiga võib praegu ettevõtetes, sealhulgas ajalehtedes, olla hügieenišokk, mis võib tuleneda koondamistest ja palga vähenemisest ning ka üldisest murelikust õhkkonnast, kus kõik näevad avalikust statistikast, kuidas ajalehtede tiraažid



vähenevad. Võib eeldada, et ajalehes esineb ka spetsiifilist hügieeniteguri kriisi, mille tulemusena võivad inimesed lahkuda. Seda võib põhjustada kas või ebapiisav palk, halvad suhted juhiga, ebarahuldav töökeskkond. Näiteks avalikkuse ette jõudis sel aastal kriis Võrumaa Teatajas, kus ajakirjanikud polnud rahul juhtkonnas toimuvate vahetustega ja lahkusid töölt. Herzbergi teoorial põhinedes võib öelda, et tegemist võis olla spetsiifilise hügieeniteguri kriisiga (juhtkonna tegevus). Selliseid näiteid esineb väga harva. Pigem on kriisid avalikkusele varjatunud.

Herzbergi teooria on pälvinud üsna palju kriitikat. „Uuringud, kus kasutatakse teistsugust metodoloogiat töörahulolu ja -rahulolematuse selgitamiseks, jõuavad sageli hoopis teisele tulemusele kui Herzberg“ (Griffin, Moorhead 1986: 157). Kriitika kohapealt on toodud välja mitu aspekti:

- „Raamatupidajatest ja inseneridest koosnev valim ei pruugi olla esinduslik suurema populatsiooni puhul,
- teooria ei võta arvesse individuaalseid erinevusi,
- järgnevad uuringud on leidnud, et näiteks palk võib ühel juhul põhjustada rahulolu, teisel rahulolematust,
- uurijad on leidnud, et tegurite mõju võib sõltuda inimese vanusest, organisatsiooni tasemest,
- teooria ei selgita töörahulolu ja motivatsiooni seost.“ (Griffin, Moorhead 1986: 158)

Herzbergi teooriat on kritiseerinud Locke, väites, et see teooria peab inimese keha ja vaimu vajadusi eraldiseisvaks, kuigi Locke arvates ei saa neid eristada üksteisest. Ta heitis ette ka teooria liigset ühekülsust ning tõi näiteks, et kui inimene sööb, siis ta ainult ei rahulda oma füsioloogilist vajadust, vaid ka tunneb sellest mõnu. Kolmandaks ei ole tõmmatud paralleele kahe tegurite grupi ja inimvajaduste vahel. Klassifikatsiooni süsteem on juhuslik, samuti oli Lockil etteheited andmete kogumise kohta ning ta leidis, et teooria ei arvesta individuaalsete erisustega. Locke (1976) möönis, et kuigi individuaalsed vajadused võivad olla sarnased, ei ole seda väärtused (Tietjan, Myers 1998). Lindsay *et al.* (1967) leidsid oma uuringu tulemusena, et Herzbergi teooria tuleks üle vaadata. Nemad ei saanud oma uuringus kinnitust, et motivatsiooni- ja

hügieenitegurid oleksid kaks erinevat gruppi, mis üksteisega seotud ei ole. Nad järeldasid, et Herzbergi tulemusi mõjutas kasutatud meetod. Ka Ewen *et al.* (1966) järeldasid uuringu põhjal, et Herzbergi teooria ei leidnud kinnitust. Nende tulemustest selgus, et sisemised tegurid olid võrreldes väliste teguritega tugevamini seotud üleüldse rahuloluga.

Gardner (1977) on toonud välja Herzbergi metodoloogia nõrkuseid. Ta märkis, et seoses uuringu protseduuriga on kritiseeritud peamiselt kahte aspekti. Esiteks, et see on tagasisivaatav ja seetõttu valikuline. Vastajad on tõenäoliselt kaitseseisundis ja seetõttu tuletavad meelde meeldivamaid seiku, mis näitavad teda heast küljest ja halvad juhtumid omistavad teistele (Vroom, 1964, viidatud Gardner 1977 vahendusel). See võib olla põhjuseks, miks see meetod kinnitab teooriat, et töörahulolu tõstavad sisemised tegurid ja rahulolematust põhjustavad välimised. Teiseks võib tulemust mõjutada intervjuueeritavate valik. Samuti on uuringut peaaegu võimatu korrata. Gardner (1977) tõi välja ka probleemi vastuste hilisema kodeerimisega, mis võib olla subjektiivne. Samuti rõhutati, et vastuseid on raske kodeerida etteantud kategooriatesse. Gardner (1977) märkis, et Graen (1966) on soovitanud pigem kodeerida vastuseid lähtuvalt teemadest. Metodoloogiat on pidanud Herzbergi teooria puhul miinuseks ka Sachau (2007). Samas Gaziel (1986) kontrollis haridustöötajate puhul Herzbergi teooriat kasutades kahte meetodit – kinnised küsimused ja avatud küsimused - ning jõudis mõlema puhul samale tulemusele ning järeldas, et Herzbergi teooria ei ole meetodist sõltuv.

Kriitikat on tehtud ka palgakategooria kohta, mis on hügieenitegur. Sachau (2007) on kirjutanud kritiseerijatele vastuseks, et Herzbergi teooria ei väida, et rahaga ei saa motiveerida ja, et hügieenitegureid ei tohiks kasutada töötajate motiveerimiseks (Herzbergi märkust mööda siiski „liikuma panemiseks“). „Kui töö on igav ja seda ei saa teha huvitavamaks töö rikastamise kaudu, siis on mõistlik kasutada preemiaid, boonuseid ja auhindu, et motiveerida (liikuma panna) töötajat, kes teeb igavat tööd“ (Herzberg 1982: 286, viidatud Sachau 2007: 382 vahendusel). Sachau (2007) selgitust mööda on tekkinud arusaamisprobleemid seetõttu, et on aetud segi, mida Herzberg pidas silmas „liikumise“ ja „motiveerimise“ all ning neil mõistetel ei tehta vahet.

Hoolimata kriitikast kasutatakse tänapäevani Herzbergi teooriat töörahulolu uurimiseks ning mitmel juhul on pälvinud see kinnitust (nt Knoop 1993; Lundberg *et al.* 2009). Knoop (1993) leidis, et tema uuring tõestab ja ka laiendab Herzbergi teooriat. Ta märkis, et motivatsioonitegurite sekka võib arvata lisaks tähendusrikka töö tegemise, töö üle mõju omamise, võimaluse oma oskuste ja teadmiste kasutamiseks, ühiskonda panustamise, lugupidamine teiste poolt, töö staatuse ja mõjuvõimu omamise ja uhkustunde olemasolu organisatsioonis. Ainus tegur, mis ei toetanud Herzbergi teooriat, oli töö staatus, mis teoorias asetses hügieenitegurite poolel, kuid uuringu tulemusel paigutas Knoop ta töörahulolu tekitavate tegurite sekka. Maidani (1991) uuring avaliku- ja erasektori töötajate seas osaliselt toetas Herzbergi teooriat: motivatsioonitegurid mõjutasid töörahulolu, kuid seda tegid ka hügieenitegurid.

Sachau (2007) leiab, et Herzbergi teooria tasuks nii-öelda ellu äratada. Kuid ta rõhutab, et seejuures ei tohiks Herzbergi teooria puhul rääkida, et motivatsioonitegurid mõjutavad vaid positiivseid tundeid töö suhtes ja hügieenitegurid negatiivseid tundeid. „See teooria ei ole õige, aga see ei ole ka see teooria, mida Herzberg välja pakkus“ (Sachau 2007: 389). Herzbergi teooria on tema sõnul palju üldisem ja vähem kontrollitavam. Sachau (2007) tõdeb, et see teooria on nii üldine, et seda võib pigem nimetada metateooriaks või töörahulolu maailmapildiks. Ta kirjutab, et motivatsiooni-hügieeniteooria on paremini mõistetav kuivõrd üldine raamistik, mis aitab mõista töörahulolu/rahulolematuse, õnne/õnnetuse, sisemise/välimise motivatsiooni kahest olemust. Teooria leiab ka tänapäeval uuringutes kasutamist (tabel 3). Tulemused on erinevad, kuid enamasti leitakse, et vähemalt osaliselt on teooria kinnitust saanud.

Näiteks Smerek ja Peterson (2007) uurisid Herzbergi teooria põhjal ülikooli töötajate töörahulolu. Samuti uuriti personaalsete karakteristikute ja töö iseloomu mõju töörahulolule. Kuigi töö ise osutus uuringu puhul kõige tugevamaks töörahulolu teguriks, leidsid nad, et tulemused väga veenvalt Herzbergi teooriat ei tõestanud. Kuuest hügieenitegurist olid kolm seotud hoopis töörahuloluga. Nad leidsid, et tulemused ei toeta selgelt töörahulolu tegurite jaotust nagu Herzberg välja on pakkunud. Sellisele tulemusele jõudsid ka Ruthankoon ja Ogunlana (2003), Sledge *et al.* (2008).

**Tabel 3.** Valik 2001.- 2010. aastal läbiviidud uuringuid, kus on käsitletud Herzbergi teooriat.

Uuriija	Aasta	Järeldus Herzbergi teooria kohta
Dvorak, Phillips	2001	Osaliselt kinnitas teooriat. Mõned hügieenitegurid mõjutasid töörahulolu (nt. töötingimused, palk)
Ruthankoon, Ogunlana	2003	Teooria leidis osaliselt kinnitust. Tunnustus, töö ise, ettevõtte poliitika ja administratsioon, inimestevahelised suhted, isiklik elu on nii töörahulolu kui ka rahulolematuse tegurid.
Kacel <i>et al.</i>	2005	Kinnitas teooriat.
Smerek, Peterson	2007	Tulemus ei toeta Herzbergi skeemi tegurite jaotuse kohta, kuigi töö ise oli kõige olulisem töörahulolu tekitav tegur. Metodoloogia mõjutab tulemust.
Sledge <i>et al.</i>	2008	Tulemused osaliselt toetasid teooriat (Mõned hügieenitegurid tõstsid rahulolu. Nt töökeskkond). Kultuur võib mõjutada töörahulolu.
Wu <i>et al.</i>	2008	Kinnitas teooriat.
Schroder	2008	Kinnitas osaliselt. Inimestevahelised suhted on nii töörahulolu kui ka –rahulolematust põhjustav tegur.
Sharp	2008	Kinnitas teooriat.
Lundberg <i>et al.</i>	2009	Kinnitas teooriat.
Katt, Condly	2009	Uuring kinnitas, et töörahulolu ja rahulolematust tekitavad erinevad tegurid.
Dixon, Warner	2010	Osaliselt kinnitas teooriat. Mõned tegurid võivad tekitada nii töörahulolu kui ka rahulolematust.

Allikas: Autori koostatud

Uurijad on valdavalt olnud nõus sellega, et töörahulolu ja -rahulolematust kujundavad erinevad tegurid, kuid on mõned, mis mõjutavad mõlemat kontseptsiooni ja on juhuseid, kui hügieenitegur on osutunud pigem motivatsiooniteguriks. Näiteks üks selline tegur on inimestevahelised suhted, mille kohta väitis ka Sachau (2007), et Herzberg on teinud vea, kui väitis, et see ei saa tagada töörahulolu. Ta märkis, et uuringud, mis käsitlevad eluga rahulolu, õnne ja subjektiivset heaolu, näitavad, et inimesed, kes arendavad pikaajalisi ja tähenduslikke suhteid, on õnnelikumad.

Piisavalt palju uuringuid tõestab, et Herzbergi etteantud töörahulolu ja -rahulolematust mõjutavaid tegureid ei saa võtta üks-ühele nii nagu need algselt jaotati. Uuringute puhul on tulnud välja erisusi. Siiski võib öelda, et väide, et töörahulolu ja -rahulolematust mõjutavaid tegureid võib eristada, on põhjendatud. Seetõttu on põhjust nõustuda ka Sachau (2007) väitega, et Herzbergi teooriat tuleks võtta kui üldist raamistikku.

Põhiidee, et töörahulolu ja –rahulolematust mõjutavad erinevad tegurid, on siiski tõestust leidnud.

Ajakirjanike töörahulolu uurimisel on Herzbergi teoorial oluline roll ning mitmed uurijad on leidnud, et see sobib uudisetöötajate töörahulolu tegurite selgitamiseks. Chang ja Sylvie (1999) märkisid, et oluline on mõista nii töörahulolu kui ka –rahulolematust ajakirjanike puhul. Rahulolematust aitab selgitada, miks ajakirjanike seas on tööjõuvoolavus nii suur, samas töörahulolu kujundavad tegurid on tugevalt seotud töötulemustega. Chang ja Sylvie leidsid, et kuna mitmed eelnevad ajakirjanike uuringud, mis on käsitlenud töörahulolu ja -rahulolematust kui vastandeid, on siiski jõudnud tulemusele, et neid kontseptsioone mõjutavad erinevad tegurid, peaks ajakirjanike uurimisel lähtuma Herzbergi teooriast. Peatükis 1.3 on ülevaade mitmetest uuringutest (tabel 5), kus on näha, et uurijad on toonud välja erinevad tegurid, mis mõjutavad töörahulolu ja –rahulolematust. Chang ja Sylvie (1999) lisasid, et töörahulolu ja –rahulolematuse eristamine on oluline ajalehe juhtide jaoks. Kahe kontseptsiooni eraldi käsitlemine aitab juhtidel paremini mõista töörahulolu põhjuseid, et motiveerida ajakirjanikke paremini töötama ja töörahulolematust põhjustavatest teguritest arusaamine aitab vähendada tööjõuvoolavust.

Reinardy (2007) võttis uuringu alguseks samuti Herzbergi kahe-faktorilise teooria. Ta märkis, et kui ajalehtede juhid saavad aru ka mittemateriaalsetest motivaatoritest, siis suudavad nad välja arendada pikaajalise töörahulolu programmi oma töötajate jaoks. Reinardy jaotas tegurid lähtuvalt Herzbergi teooriast kas töörahulolu või -rahulolematust põhjustavateks ning uuring kinnitas teooria kehtivust. Teooria kasutamise põhjendusena tõi Reinardy välja eelnevad kinnitust leidnud uuringud ajakirjanike seas ja ka selle teooria olulisust töörahulolu uurimisel. Samuti pakkus see uurija kinnitusel piisavalt detailselt analüüsivõimalust ega käsitle töörahulolu lihtsustatult.

Stamm ja Underwood (1993) järeldasid eelnevate uuringute põhjal, et mõistlikum on eristada sisemistest allikatest ja välimistest allikatest tulenevat töörahulolu, kuna eelnevad uuringud on näidanud, et ühedimensiooniline töörahulolu käsitus võib piirata

tulemustest arusaamist. Näiteks tõid nad Samuelsoni uuringu, kus osalesid ajakirjanduseriala lõpetanud inimesed. Samuelsoni väljatöötatud kümme töörahulolutegurit ei pakkunud Stammi ja Underwoodi arvates töörahulolule piisavalt selgitust. Uurijad leidsid, et sisemise ja välimise töörahulolu eristamine annab võimaluse konkreetsemalt analüüsida uudisteruumi muutuste ja poliitika mõju töörahulolule.

Barrett (1984) põhjendas Herzbergi teoorial põhinemist sellega, et aastakümnete jooksul on seda kontrollitud erinevate testidega, kus see on leidnud kinnitust. Samuti pakub teooria võimalust selgitada erinevate tegurite mõju üleüldisele töörahulolule. Bergen ja Weaver (1988) käsitlesid algselt töörahulolu kui ühedimensioonilist kontseptsiooni, kuid tõdesid uuringu tulemuste selgumisel, et osade tegurite negatiivne mõju töörahulolule viitab Herzbergi kahe-faktorilisele teooriale. Samamoodi võib näiteks tuua Tharpi (1991) uuringu, kus teadlane põhiliselt käsitles ajakirjanike lahkumise põhjuseid väikestest ajalehtedest, kuid püüdis selgitada ka töörahulolu pakkuvaid tegureid. Muuhulgas küsis ta, millised aspektid ajakirjanikele meeldivad ja ei meeldi oma töö puhul. Vastuste põhjal moodustatud nimekirjad näitavad, et kui välja arvata paar üksikut tegurit, moodustavad nimekirja erinevad põhjused. See viitab taas sellele, et Herzbergi selgitus töörahulolu kohta sai toetust. Keith (2005) testis Herzbergi teooria kehtivust toimetajate peal. Teooria kasutamist põhjendas ta varasemate uuringutega, mis olid näidanud, et töörahulolu – ja rahulolematust mõjutavad toimetajate puhul erinevad tegurid.

Kuigi Herzbergi teooria kriitikana on välja toodud, et see sõltub meetodist, siis ajakirjanike uuringute põhjal seda kinnitada ei saa, sest kuna eespool kirjeldatud uuringud on kasutanud erinevaid meetodeid töörahulolu kujundavate tegurite selgitamiseks ja sellest hoolimata on jõutud järeldusele, et töörahuolu ja – rahulolematust võib käsitleda erinevate kontseptsioonidena. Enamikus uuringutes on ajakirjanikel lastud hinnata teatud töö aspekte/dimensioone/omadusi 3-5 palli süsteemis. Hinnatavate omaduste väljatöötamisele on lähenenud uurijad erinevalt. On põhinetud Herzbergil (nt Shaver 1978), varasemates uuringutes kinnitust leidnud töö dimensioonidel (nt Bergen ja Weaver 1988) või ka selgitatud tegureid tööd kirjeldava

indeksi abil (JDI) (nt Chang ja Sylvie (1999)). Küsimustikke on kombineeritud avatud küsimustega.

Kokkuvõttes võib öelda, et Herzbergi teoorial põhinev ajakirjanike töörahulolu kujundavate tegurite selgitamisel on põhjendatud ja see teoreetilise käsitlemise kohta võib välja tuua mitu pooldavat argumenti:

- Varasemate uuringute põhjal on selgunud, et ajakirjanike töörahulolu ja -rahulolematust kujundavad erinevad tegurid. See tähendab, et Herzbergi teooria on leidnud mitmetes uuringutes erineval ajal ja erinevaid meetodeid (ja küsimustikke) kasutades kinnitust.
- Töörahulolu ja -rahulolematuse eraldi käsitlemine võimaldab võrreldes teiste teoreetiliste kontseptsioonidega põhjalikumalt analüüsida, kuidas tõsta töörahulolu ja vähendada rahulolematust.
- Juhtidele on võimalik teha konkreetseid ja täpseid ettepanekuid töörahulolu tõstmiseks ja rahulolematuse langetamiseks. See tähendab, et saab ka pakkuda lahendusi probleemidele, mis tulenevad tööga rahulolematusest (nt tööjõuoolavus).

Lähtuvalt Herzbergi teooria kasuks rääkivatest põhjendustest, viiakse uuring läbi nii, et see võimaldab selgitada nii töörahulolu kui ka -rahulolematust kujundavad tegurid. Uuringut ja selle etappe käsitletakse peatükis 2.1.

### **1.3 Töörahulolu kujundavad tegurid ja nende suunamise võimalused ajakirjanduses**

Põhjuseid, miks ajakirjanikud töötavad oma ametis ning, miks neile see meeldib, on mitmeid. Ivo Rull on kirjutanud ajakirjanike kohta järgnevalt: „Endise ajakirjanikuna söandan üldistada, et edevus on üldjuhul meedias tegutsejate üks tugevamaid motivaatoreid. Võimalus oma nime, seisukohti, häält või välist olemust kümnetele ja sadadele tuhandetele presenteerida mõjub enamus ajakirjanikele suisa narkootikumina“. (Rull 2008: 119) Erinevad uuringud on näidanud, et sellel väitel võib olla tõepõhi all, kuid lisaks sellele võivad ajakirjanike töörahulolu kujundada veel teisedki tegurid.

Küsitlustest on selgunud, et ajakirjanike töörahulolu on riigiti erinev. Weaver (1998) järelendas pärast 14 riigi uuringute läbitöötamist, et kõige vähem oli „väga rahul“ vastajaid Hong Kongis (4%), Taiwanis (6%), Hiinas (10%) ja Brasiilias (12%), suurim oli protsent Tšiilis (54%) ja Mehhikos (67%). 14 riigi keskmine oli 25%. Üks põhjalikumaid uuringuid ajakirjanike kohta on läbiviidud USAs (Weaver ja Wilhoit), kus seda on tehtud erinevatel aastakümnetel (tabel 4). Viimane kord 2002. aastal. Selle tulemused näitasid, et ajakirjanike töörahulolu on võrreldes eelmise uuringuga kasvanud. Meedia tüüpide järgi olid kõige rohkem rahul raadio ja uudisteagentuuri töötajad, vähem rahul aga uudiste ajakirjades ja päevalehtede töötajad. Soomes uuriti ajakirjanike töörahulolu 1993. aastal, mil kolmveerand vastanutest leidis, et nad on väga rahul oma tööga, 10% ajakirjanikest vastas, et nad ei ole rahul. Vaadates lähinaabrite seas ja Euroopa ning Põhja-Ameerikas läbiviidud uuringuid, võib oletada, et ka Eesti ajakirjanik on enamasti kas „väga rahul“ või „rahul“ oma tööga.

**Tabel 4.** Ajakirjanike hinnangud töörahulolule (%).

	USA				Kreeka	Austraalia	Suur-britannia	Kanada
	2002	1992	1982-83	1971	2002	1991	1995	1996
väga rahul	33,3	27	40	49	15,4	29	33	38
üsna rahul	50,6	50	44	39	61,5	51	49	47
üsna rahulolematu	14,4	20	15	12	20,9	16	14	12
väga rahulolematu	1,7	3	2	1	2,2	4	4	2

Allikad: Weaver *et al.* 2007; Tsourvakas *et al.* 2004; Henningham 1993, viidatud McIntyre (1998:8) kaudu, Weaver 1998.

Seda, mis kõige rohkem mõjutab ajakirjanike (või ka uudisteorganisatsiooni töötajate) töörahulolu, on püütud selgitada üle 40 aasta. Üks varasemaid uuringuid, mis käsitles ajakirjanike töörahulolu, on Merrill Samuelsoni läbiviidud küsitlus 1962. aastal. Samuelson leidis, et ajakirjanikud, kes töötavad rohkem kui 50 000 suuruse tiraažiga ajalehes, olid tunduvalt vähem rahul enda ja juhtkonna suhetega ning rahuloluga, mis tuleneb töökohustustest (Beam, Kodrich 1997). Ajakirjanike või meediaorganisatsiooni töötajate rahulolu seoses ettevõtte suurusega on vaadeldud pärast seda veel mitmel korral (nt. Bergen, Weaver 1988; Beam, Kodrich 1997). Tulemused on olnud erinevad.



Artiklite andmebaasides (EBSCO, JSTOR, EMERALD) leiab peamiselt USA ajakirjanike töörahuolu käsitlevaid artikleid. EBSCOhost andmebaasi otsing annab märksõnadega „ajakirjanikud“ („*journalists*“) ja „töörahuolu“ („*job satisfaction*“) välja 60 artiklit, mis pärinevad 1977. - 2010. aastast, kasutades „ajakirjanikud“ asemele märksõna „reporter“ („*reporter*“), viitab andmebaas kümnele artiklile, millest varasem pärineb 1970. aastast. Leiab ka üksikud uuringuid, mis käsitlevad Hiina, Kanada, Nigeeria, Austraalia ja Tšiili ajakirjanikke.

Weaver (1998) on kokku võtnud erinevate uuringute põhjal olulisemad tegurid, mis mõjutavad Hiina, Hong Kongi, Korea, Taiwani, Brasiilia ajakirjanike rahulolu. Nende puhul on olulisemad tegurid tajutud autonoomsus ja töötasu. Mitmel juhul on märgitud tagasisidet ülemuselt, kolleegidelt. Heinonen (1998) märgib, et Soomes 1993. aastal läbiviidud uuring näitas, et kõige olulisemad töö aspektid olid ajakirjanike jaoks selle huvitavus ja mitmekesisus (49%), kindlustunne (25%), palk (14%). Kõige negatiivsemana mainiti töö intensiivsust (26%), organisatsioonikultuuri (22%), ressursside vähesust (13%) ja hierarhiat (13%).

Ameerika Ühendriikides läbiviidud uuringud on need, millele tihtilugu viitavad ka teiste riikide uurijad ja mida nad on võtnud eeskujuks. Allpool toodud tabelis (tabel 5) on valik uuringutest, mis käsitlevad Ameerika Ühendriikide ajakirjanike töörahuolu (välja arvatud Pollardi uuring, kus käsitleti Kanada ajakirjanikke) ja seda kujundavaid tegureid. Nendest võiks esile tõsta Weaver ja Wilhoiti, kelle läbiviidud uuringutele sageli viidati artiklites hoolimata sellest, mis vaatenurga alt seal töörahuolu käsitleti või riigist, mille ajakirjanikke uuriti (näiteks Henningham võrdles Austraalia ajakirjanikke USA omadega Weaveri ja Wilhoiti uuringu põhjal). Valiku tegemise üheks kriteeriumiks oli see, et töörahuolu oli uuringus fookuses või oli sellel väga oluline osa. Edaspidi on käesoleva magistr töö tekstis viidatud ka uuringutele, mida tabelist ei leia, kuid selle põhjuseks on asjaolu, et töörahuolu ei ole nendes uuringutes konkreetselt fookuses (nt küsitakse ajakirjanikelt muuhulgas teiste küsimuste seas, mis meeldib või ei meeldi töö juures).

Nagu on näha tabelist, on uurijad aastakümnete jooksul püstitanud erinevaid uurimisküsimusi ning leidnud uuringutele erinevaid lähenemisnurki. On uuritud töörahulolu seost organisatsiooni suurusega, poliitikaga, sotsiaaldemograafiliste tunnustega, juhtimisega. Uuringud on andnud ka vastukäivaid tulemusi. Seega polegi näiteks selge, kas organisatsiooni suurus mõjutab töörahulolu ja kui mõjutab, millises suunas. Üks vastuolulisi tegureid on ka organisatsiooni poliitika, mille puhul pole päris selge, et kas see võiks olla hügieeni- või motivatsioonitegur. Samuti ei ole saadud ühest vastust, kas meediaorganisatsiooni orienteeritud kasumi teenimisele ikkagi langetab rahulolu.

**Tabel 5.** USA uudistetöötajate töörahulolu uuringud kronoloogiliselt.

Artikli viide	Artiklis käsitletud uuringute sisu	Töörahulolu kujundavad tegurid
Samuelson (1962, viidatud Reinardy 2007 vahendusel)	Küsitleti ajakirjanduse eriala lõpetanud inimesi, kes töötasid ajakirjanduses. Eesmärk selgitada töörahulolu kujundavaid tegureid.	Organisatsiooni suurus (suuremas (tiraažilt) on töörahulolu väiksem). Palk ei mõjutanud töörahulolu taset. Vähemalt nelja-aastase staažiga vastajaid motiveeris enim töökohustused. Töölt lahkunud ütlesid, et palk on madal, juhtimise kvaliteet halb.
Johnstone (1976)	Küsitleti Ameerika Ühendriikide ajakirjanikke. Kuidas ajalehe suurus mõjutab töörahulolu.	Organisatsiooni suurus (mida suurem ettevõtte (töötajate poolest), seda väiksem on rahulolu), autonoomsus, tagasiside ülemuselt, töö iseloom. Ettevõtte tsentraliseerimine suurendab rahulolematust, kuna väheneb autonoomsus.
Shaver (1978)	Küsitleti ajakirjanduseriala lõpetajaid (töötavad meedia valdkonnas)	Olulisemad rahulolu kujundavad tegurid (olulisuse järjekorras): võimalus arenguks, töö ise, vastutus, saavutusvajadus, inimestevahelised suhted, tunnustus, ülemus. Olulisemad rahulolematust kujundavad tegurid: Ettevõtte poliitika ja administratsioon, arenemisvõimalus, palk, töö ise, järelevalve, inimestevahelised suhted, isiklik elu.
Chusmir (1983)	Küsitleti ajakirjanikke. Eesmärk selgitada ajalehetööstuses töötavate inimeste motivatsiooni vajaduste profiil.	Reporterite ja toimetajate profiil: kõrge võimuvajadus, keskmine saavutusvajadus ja sellele järgneb suhtlemisvajadus.
Barrett (1984)	Küsitleti naisajakirjanikke. Eesmärk selgitada töörahulolu taset.	Sisemised tegurid: saavutusvajadus, iseseisvus, isiklik huvi. Välised tegurid: hea palk ja kompetentne juhtimine.
Bergen, Weaver (1988)	Küsitleti USA päevalehtede ajakirjanikke. Uuriti töörahulolu seost ajalehe suurusega (tiraažiga)	Töörahulolu on erinev erineva suurusega ettevõtetes. Kõige olulisem tegur (oluline kõigis ajakirjanike puhul): kui hästi informeerib ajaleht avalikkust. Veel mõjutab kõigi ajalehtede puhul: tagasiside ülemuselt, vanus, palk.
Tharp (1991)	Küsitleti USA väikeste ajalehtede ajakirjanikke. Uuriti töötajate lahkumist ja mobiilsust (seotud töörahuloluga)	Ajakirjanikele meeldib elukutse puhul (olulisuse järjekorras): töö ise, arenguvõimalus, teiste aitamine, tunnustus ja saavutusvajadus. Ajakirjanikele ei meeldi elukutse puhul: töötingimused/ülekoormus, palk, väline surve, staatuse puudumine, töö ise, sisemine surve,

Stamm, Underwood (1993)	Küsitleti USA läänerranniku päevalehtede ajakirjanikke. Eesmärk selgitada töörahulolu ja uudisterruumi poliitika muutuse seost.	Suurendab: ajakirjandusliku kvaliteedi paranemise tajumine ettevõttes, rõhk traditsioonilistel ajakirjanduslikel eesmärkidel. Vähendab: rõhk kasumiteenimisel. Ajalehe suurus ei mõjutanud töörahulolu, küll aga omanike struktuur.
Bramlett-Solomon (1993)	Küsitleti USA mustanahalisi ajakirjanikke. Eesmärk selgitada töörahulolu kujundavad tegurid.	Olulisemad tegurid töö juures tähtsuse järjekorras: saavutusvajadus, vajadus aidata, töö kindlus, toimetuse poliitika, palk, autonoomsus.
Demers (1994)	Küsitleti USA päevalehtede peatoimetajaid. Selgitada, kas ettevõtte suurus mõjutab rahulolu.	Suuremas organisatsioonis suurem rahulolu (organisatsiooni suuruse ja rahulolu seos ei ole lineaarne). Põhjuseks on autonoomsuse suurenemine.
Pollard (1995)	Küsitleti Kanada uudistetöötajaid. Millist mõju avaldavad töörahulolule professionaalsus ja organisatsioonis struktuuri dimensioonid.	Vähem formaalsemad ja väiksemad organisatsioonid tõstavad töörahulolu. Kõige rohkem mõjutasid ajakirjanike rahulolu nii-öelda sisemised tegurid: töö üle kontroll, autonoomsus ja välised tegurid: palk, turvalisus/kindlus. Liigne kontroll langetab töörahulolu.
Chang, Sylvie (1999)	Küsitleti Ameerika Ühendriikide Texase päevalehtede ajakirjanikke. Eesmärk selgitada töörahulolu ja rahulolematust kujundavad tegurid.	Rahulolu kujundasid: saavutusvajadus, isiklik areng, uudisterruumi poliitika, autonoomsus, mõju ühiskonnale. Rahulolematust: Palk ja töötingimused.
Keith (2005)	Küsitleti USA toimetajaid. Millised tegurid kujundavad toimetajate töörahulolu (kuidas seda mõjutavad ajalehe suurus, suhted ülemusega, sugu, ajalehe kvaliteet, tööülesanded)	Sugu ei mõjuta töörahulolu, tööülesanded omasid vähest mõju töörahulolule, ajalehe suurus mõjutas tööga rahulolematust. Palga ja töökeskkonnaga ollakse rahulolematumad väikses ajalehes, suhted ülemusega ja ajalehe kvaliteet mõjutavad tööga rahulolu.
Beam (2006)	Küsitleti Ameerika ajakirjanikke. Milline seos on töörahulolu ja selle vahel, kuidas ajakirjanikud tajuvad organisatsiooni äri ja ajakirjanduslike eesmärgi.	Tööga ollakse rahul kui tajutakse, et tööandja väärtustab head ajakirjandust ja vähem rahul, kui eesmärk kasumi teenimisel. Töörahulolu mõjutasid veel palk, tajutud autonoomsus, võime saada kajastamiseks lugusid, avalikkuse informeerimine, tagasiside ülemuselt, suurema meedia korporatsiooni osaks olemine.
Weaver <i>et al.</i> (2007) (1982.-83, 1992. a)	Küsitleti USA ajakirjanikke. Selgitada ajakirjanike tausta, nende töötingimusi, vaateid oma rollile ja eetilistele väärtustele.	Kas ettevõtte omanikuks on suur kontsern, kas see on kohalik, palk, töötaja suurem kogemus, tagasiside ülemuselt, autonoomsus, mõjukus, organisatsiooni töö kvaliteet (informeerib hästi avalikkust), usk, et ajakirjanduse kvaliteet tõuseb pidevalt, organisatsiooni rõhk töötaja kõrgel moraalis (kõigi tegurite ja töörahulolu vahel on positiivne seos).
Reinardy (2007)	Küsitleti USA päevalehtede ajakirjanikke. Eesmärk selgitada ajakirjanike töörahulolu ja rahulolematust kujundavaid tegureid (valitud tegurite lõikes).	Motivatsioonitegurid: tajutud organisatsiooni toetus, sotsiaalne toetus (füüsiline ja emotsionaalne toetus) Hügieenitegurid: töö-perekonna konflikt, suur töökoormus, tööõnused

Allikas: Autori koostatud

Tabelis 5 toodud uuringud annavad ülevaate ajakirjanike töörahulolu käsitlevatest teguritest, mis on selgunud senistest uuringutest. Nagu eespool mainitud, siis enamus uuringutest on leidnud oma fookuse, mis tähendab, et vaid üksikud teadlased selgitanud üleüldiselt tegureid, mis mõjutavad uudistetöötajate töörahulolu ja -rahulolematust. On mitmeid uuringuid, kus on käsitletud vaid 3-5 tegurit (nt Stamm ja Underwood 1993; Keith 2005; Reinardy 2007) ning püütud selgitada vaid nende mõju töörahulolule. Seega on uuringud üksteist täiendavad ja annavad koos terviklikuma pildi töörahulolu kujundavatest teguritest.

Kui tabelis 5 märgitud tegureid grupeerida, siis võiks need liigitada sisemisteks ja välimisteks. Sellist jaotust toetavad uuringute tulemused, kus on selgunud töörahulolu ja -rahulolematust mõjutavad erinevad tegurid. See kontseptsioon on kooskõlas Herzbergi teooriaga, mis väidab, et sisemised tegurid tulevad töö sisust ja välimised keskkonnast. Sisemisi nimetas Herzberg motivatsiooniteguriteks ja välimisi hügieeniteguriteks. Seega võib öelda, et mitmed senised uuringud on kinnitanud, et töörahulolu ja -rahulolematust tuleks käsitleda erinevate kontseptsioonidenä. Tabelis 5 toodud tegurite jaotus ehk üldistavat kokkuvõtet on näha tabelis 6. Tabelis ei ole tegurid esitatud olulisuse järjekorras, sest selliseid järeldusieelneva tabeli põhjal teha ei saa, kuna mõned uuringud pole käsitlenud kõiki tegureid ega mõõtnud nende olulisust. Pigem on tabel 6 süsteemne kokkuvõte sellest, millised tegurid on seniste uuringute põhjal välja tulnud. Sisemistele ja välimistele teguritele lisanduvad veel muud tunnused, mida ei saa küll mõjutada, kuid mis võivad kujundada töörahulolu. Eelnevate uuringute põhjal võib öelda, et nendeks võivad olla vanus, staaž, organisatsiooni suurus ja omanik.

**Tabel 6.** Ajakirjanike töörahulolu kujundavad tegurid eelnevate uuringute põhjal.

Sisemised	Välimised
Töö ise, arenguvõimalus, autonoomsus ja iseseisvus, mõjukus, saavutusvajadus, Tunnustus/tagasiside	Organisatsiooni töö kvaliteet ja poliitika, töökeskkond, palk, inimsuhted kindlustunne, juhtimise kvaliteet, töö ja isikliku elu konflikt.

Allikas: Autori koostatud

Sisemise tasu üks tegureid **töö ise** kajastab ajakirjaniku elukutse iseloomu. Näiteks 2002. aastal USA ajakirjanike seas läbiviidud uuringu tulemusel (Weaver *et al.*) selgus, et 40% inimestest ütlesid, et ajakirjaniku ameti poole tõmbas neid töö ise – kirjutamine, lugude rääkimine, inimestega suhtlemine, küsitlemine ja sündmuste kajastamine. Samuti kinnitasid Austraalia ajakirjanikud, et peamised põhjused, miks nad seda tööd tegema hakkasid, oli hea kirjutamisoskus, põnev amet ja huvi uudiste vastu (Henningham 1996). Ka Marty Thrapi (1991) uuringus oli ülekaalukalt populaarsem vastus küsimusele, miks ajakirjanikele nende töö meeldib, töö ise (40%). Pew Research Center 1999. aastal läbiviidud küsitluses ütlesid ajakirjanikud, et hakkasid seda ametit pidama, kuna see on põnev (62%) ja nad saavad raha teenida inimestega suheldes (70%).

**Mõjukus** on tegur, mis käib samuti ajakirjanikutööga kaasas ning selle elukutse esindajad tunnetavad selle olulisust. Seda tegurit toetab asjaolu, et ajakirjandust peetakse neljandaks võimuks või ühiskonna valvekoeraks ja ajakirjanikku nimetatakse mõnikord ka väravavahiks, kes otsustab, millist teavet avalikkus saab teada. Näiteks on USA ajakirjanikud märkinud selle teguri olulisust. Võimalus teenida avalikkust, olla tunnistajaks ajaloolistele sündmustele ja võimalus mõjutada sotsiaalsed muutuseid olid põhilised motivaatorid veerandi vastajate jaoks. (Weaver *et al.* 2007: 58) Pew Research Center 1999. aastal läbiviidud uuringus vastas 27% ajakirjanikest, et üks põhjus, miks nemad on hakanud ajakirjanikuks on see, et saab esimesena teada sündmustest. See tähendab, et ajakirjanikud omavad oma elukutse tõttu infovõimu ehk on informeeritumad kui keskmine kodanik. Võimuvajaduse rahuldamise seadis reporterite ja toimetajate puhul esikohale ka Chusmir (1983), kes uuris kolme aspekti mõju töörahulolule (lisaks veel saavutus- ja suhtlemisvajadus).

Chusmir seadis teisele kohale **saavutusvajaduse**, kuid mõnes uuringus on see tegur osutunud ka kõige olulisemaks töörahulolu tõstvaks teguriks (nt Chang, Sylvie 1999). Chang ja Sylvie märgivad, et kuna lugude kirjutamine ja avaldamine toimub kiiresti, siis tahavad reporterid näha ka töö puhul kiiret tulemust. Kuna aga isiklik areng võtab aega, siis võivad ajakirjanikud leida, et see on vähem soovitatav kui igapäevane saavutusvajadus. Shaveri (1978) uuringus oli saavutusvajadus töörahulolu tegurite seas

neljandal kohal. Bramlett-Solomon (1993) küsitlesid USA mustanahalisi ajakirjanikke ning nende puhul oli saavutusvajadus esikohal. Uurija tõi välja, et varasemad uuringud on näidanud, et nii-öelda värvilised ajakirjanikud (nt mustanahalised) soovivad rohkem tõusta juhtivamale kohale kui valged. Barrett (1984) küsitles naisajakirjanikke, uuringu tulemusena selgus, et saavutusvajadus on üks olulisemaid sisemisi tasusid, mis tekitab rahulolu. Chusmir (1983) leidis, et saavutusvajadus on ajakirjaniku ja toimetaja ametikohal töötaja jaoks tähtsusest teisel kohal olev vajadus, mis järgneb võimuvajadusele.

**Isikliku arengu** olulisus ajakirjanike töörahulolu tõstmise puhul on tulnud välja mitmetes uuringutes (Chang, Sylvie 1999; Bergen, Weaver 1988; Shaver 1978). Shaveri küsitlusest selgus, et kõige olulisema töörahulolu tekitava tegurina märkisid ajakirjanikud võimalust õppida uusi professionaalseid oskuseid. Tharpi (1991) uuringus vastas 26% ajakirjanikest, et arenemisvõimalus on see, mis neile kõige rohkem meeldib elukutse puhul. Sellest rohkem hinnati elukutse juures vaid tööd ennast ja saavutusvajadust.

Üks olulisemaid ajakirjanike töörahulolu suurendavaid tegureid on tajutud **autonoomsus ja iseseisvus** (nt Weaver *et al.* 2007; Pollard 1995; Chang, Sylvie 1999). Mida rohkem tunneb ajakirjanik, et tal on otsustusõigust (millega kaasneb ka vastutus) oma töö üle (valida lugusid ja neile fookust), seda rahulolevamad nad on. Weaver (1998) märkis, et 14 riigi uuringutulemuste põhjal, et nendes riikides, kus rohkem ajakirjanike oli vastanud, et nad oma tööga „väga rahul“, oli ka nende arv suurem, kes ütlesid, et tajutud autonoomsus on suurem. Mitme uurija sõnul on see tegur seotud ka organisatsiooni ülesehitusega ja otsustusprotsessiga. Johnstone (1978) leidis, et tsentraliseerimine vähendab töörahulolu, kuna ka autonoomsus väheneb. Pollard (1995) väitis samuti, et väiksemas organisatsioonis on töörahulolu suurem, sest selle ülesehituses on vähem formaalsem ja ajakirjanikul on nii-öelda ruumi isetegevuseks.

Siiski on mõned autorid märkinud, et meedia ja sealhulgas ajakirjanike autonoomsus võib kahaneda. Herbert (2001) väidab, et on olemas tõendeid, et turule orienteeritud lähenemine meedias on mõjutanud ajakirjanduse autonoomsust. „Korporatsioonid on

standardiseerinud käitumiskodeksid ja töösooritust hinnatakse üha rohkem töötaja oskusega kõita uusi lugejaid ja reklaamijaid“ (Herbert 2001: 60). Reeglite seadmine ja töösoorituse hindamine vaid kindla kriteeriumi järgi võib vähendada ajakirjanike töörahulolu.

**Tagasisidet ja tunnustust** võib ajakirjanik saada juhilt, tavaliselt lugejalt, loo allikalt. Uuringud on näidanud, et juhilt saadav tagasiside sagedus on oluliseks töörahulolu suurendavaks teguriks. Weaver *et al.* 2002. aastal tehtud uuringus selgus samuti, et tagasiside ülemuselt määrab töörahulolu - mida rohkem, seda suurem rahulolu. Nad märkisid, et tagasiside sagedus pole 20 aastaga oluliselt muutunud. Nende uuringu tulemustest võib välja tuua, et 42% ajakirjanikest sai tagasisidet ülemuselt, 45% allikalt ja 55% auditooriumilt. Bergen ja Weaver (1988), kes selgitasid töörahulolu ja organisatsiooni suuruse seoseid, jõudsid järeldusele, et tagasiside on oluline töörahulolu kujundav tegur pea kõigi ajalehtede ajakirjanike puhul hoolimata selle suurusest. Väikese ja keskmise ajalehe ajakirjanikest, kes olid oma tööga väga rahul, vastasid näiteks 48%, et nad saavad uudiste allikatelt tagasisidet ja 69%, et lugejatelt. Suures lehes olid need numbrid väiksemad ja ka töörahulolu oli ühtlasi madalam.

Keskkonnast tulenevad välised tegurid on need, mida Herzbergi teoorias käsitletakse kui hügieenitegureid. See tähendab, et need võivad olla töörahulolematuse põhjustajad ja nende mõju vähendamise teel saab ühtlasi vähendada ka rahulolematust. **Töötasu** on mitme uuringu puhul see, mis kuulub siia kategooriasse (nt Weaver *et al.* 2007; Chang, Sylvie 1999; Bergen, Weaver 1988; Beam 2006). Madal palk on üks tegur, millepärast inimesed lahkuvad töölt (Tharp 1991). Henningham (1996) tõi välja, et 23% Austraalia ajakirjanikest pidas palka selle töö puhul oluliseks. Nii-öelda edetabelis jäi see tegur siiski tahapoole. Sellest olulisemaks hindasid ajakirjanikud näiteks võimalust aidata inimesi, autonoomsust ja kontrolli puudumist. Shaveri (1978) uuringus oli palk nii töörahulolu kui rahulolematust põhjustavate tegurite seas. Esimesel juhul oli see olulisuselt 8. kohal. Töörahulolematust põhjustavate tegurite tabelis oli see aga 3. kohal (kokku 16 tegurit). Eesti Ajalehtede Liidu kodulehel on märgitud, et 2008. aastal oli nende liikmeslehtedes üleriigilistes päevalehtedes toimetuseliikme (kõik ajalehe väljaandmisega seotud inimesed) keskmine kuutasu 17 400 krooni, maakonna ja

kohalike ajalehtede puhul on see 10 380 krooni. Praeguseks arvatavasti on see number vähenenud. Ajakirjaniku keskmine kuutasu kõigub Eesti keskmise palga ümber.

Ka **töökeskkond** on osutunud teguriks, mis pigem langetab töörahulolu. Chang ja Sylvie (1999) järeldasid oma uuringutulemuste põhjal, et mida kõrgem on tööstressi tase, seda suurem on ka rahulolematust tööga. Tharpi (1991) uuringu tulemusena selgus, et töötingimused olid need, mis reporteritele kõige vähem meeldisid oma töö juures. Väga tihti mainiti seejuures töökoormust, mis on liiga suur. 75% Soome ajakirjanikest on tunnistanud, et tal on esinenud läbipõlemise sümptomeid (Heinonen 1998). Ka Reinardy (2008) on märkinud, et stress kaasneb alati ajakirjaniku ametiga. Cook ja Banks (1993) on leidnud, et ajakirjanike läbipõlemist mõjutavad ajalehe suurus (väikses lehes rohkem tööülesandeid, suurem võimalus läbi põleda) ja sissetulek (suurem sissetulek, vähem väsimust).

Töötingimustega on seotud ka **isikliku elu ja töö konflikt**, sest pingeline töö võib segada tööväliselt elu. Reinardy (2007) leidis oma uuringus kinnitust, et see on aspekt, mis tekitab ajakirjanikes rahulolematust ning võib viia ka nende töölt lahkumiseni. „Casper, Lockwood, Bordeaux and Brinley (2005) on üle vaadanud 190 töö-perekonna uuringut ja on määranud, et töö-perekonna konflikt suurendab stressi ja vähendab tööga seotud rahulolu“ (Reinardy 2007: 12). Nimetatud uuring ei käsitlenud siiski konkreetset ajakirjanikke, kuid pole põhjust arvata, et ajakirjanike puhul oleks seos teistsugusem. Ka Shaveri (1978) uuringus on märgitud rahulolu langetava tegurina isikliku elu aspekte. Tõsi, see tegur on ka töörahulolu tõstvate tegurite nimekirjas, kuid seal on ta edetabelis olulisuselt tagapool.

**Ettevõtte poliitika ja juhtimise** mõju töörahulolule on püüdnud selgitada mitmed uuringud. Juhtimise kvaliteedi mõju töörahulolule (täpsemalt öeldes töörahulolematusele) tuli välja juba Shaveri (1978) uuringust. Tulemustes selgus, et see oli kõige olulisem rahulolematuse põhjustaja. Barrett (1984) uuringust selgus samuti, et kompetentne juhtimine on üks välistest teguritest, mis mõjutab töörahulolu. Uuringud on näidanud, et ajakirjanike töörahulolu on suurem, kui nad tunnevad, et ettevõtte teeb head tööd avalikkuse informeerimisel ning töötajad usuvad, et ajakirjanduse kvaliteet



suureneb (Weaver *et al.* 2007). Organisatsiooni töötulemuste mõju töörahulolule on välja toonud ka Bergen ja Weaver (1988). Erinevad uuringud on näidanud, et ajakirjanike töörahulolu võib mõjutada seegi, kas juhid rõhutavad ajakirjandusliku kvaliteedi olulisust või kasumi teenimist (Stamm ja Underwood 1993; Beam 2006). Seega võib öelda, et ajakirjanikud tunnevad end töökohal paremini, kui nad teavad, et ettevõtte väärtustab traditsioonilisi ajakirjandusväärtuseid ning ei sea kasumit esikohale. Ettevõtte poliitika on selgelt keskkonnast tulenev tegur, kuid uuringud on selle teguri puhul leidnud, et see võib olla nii oluline töörahulolu tõstev kui langetav.

**Suhetele kolleegidega** pole ajakirjanike töörahulolu uuringutes väga palju tähelepanu pööratud. Shaveri (1978) küsitluses olid suhted kolleegidega olulisuselt kõige viimasel kohal nii töörahulolu tõstvate kui ka töörahulolu langetavate tegurite seas. Samas suhted ülemusega olid töörahulolu langetavate tegurite seas 6. kohal, töörahulolu tõstvate tegurite seas aga 9. kohal (kokku 16 tegurit). Kokkuvõttes aga võib järeldada uuringute põhjal, et inimestevahelised suhted ei ole väga tähtis töörahulolu kujundav tegur.

**Kindlustunne** on ajakirjanikele oluline, kuid võrreldes teiste teguritega, on seda siiski vähem rõhutatud uuringutes. Henninghami (1996) tõi välja, et Austraalia ajakirjanikud hindasid kõige olulisemaks ameti juures kindlustunnet (58% vastas, et see on „väga oluline“). Kindlustunde olulisuse tõi välja ka Pollard (1995).

Kõik eespool nimetatud töörahulolu kujundavad tegurid ei ole ühtmoodi olulised iga väljaande ajakirjaniku jaoks. Selleks, et kujundada töörahulolu, tuleb selgitada, millised tegurid on töötajate jaoks tähtsamad ja seejärel teha ettepanekuid.

Bergen ja Weaveri (1988) on koostanud töörahulolu tõstmiseks soovitusi erineva suurusega organisatsioonide peatoimetajatele. Nad olid jaganud ettevõtted kolmeks:

- kuni 25 000 tiraažiga ajalehed;
- 25 000- 100 000 tiraažiga ajalehed;
- üle 100 000 tiraažiga ajalehed.

Sellest lähtudes kuulusid Eesti maakonna ajalehed kuni 25 000 tiraažiga ajalehtede gruppi ja üleriigilised päevalehed 25 000 – 100 000 tiraažiga ajalehtede gruppi.

**Tabel 7.** Võimalused töörahulolu tõstmiseks erineva tiraažiga Ameerika Ühendriikide väljaannetes.

<b>Tiraaž</b>	<b>Töörahulolu tõstmise võimalused</b>
Kuni 25 000	Rõhutada tööl avalikkuse informeerimise olulisust, anda palju tagasisidet, võtta tööle neid, kes plaanivad alaga pikalt seotuks jääda. Keskenduda tuleb noorematele ajakirjanikele, sest nemad on tõenäoliselt vähem rahulolevamad. Kindlustunnet rõhutada palgast rohkem ja võtta tööle neid, kellele sobib toimetuse poliitika.
25 000 – 100 000	Rõhutada avalikkuse informeerimise olulisust, keskenduda noorematele ajakirjanikele, kes on vähem rahulolevamad, palkama neid, kes plaanivad alaga kauaks seotuks jääda, pakkuda vabadust lugude valimiseks ja võimalusi spetsialiseerumiseks ning rõhutada nii palka kui turvalisust.
üle 100 000	Rõhutada avalikkuse informeerimist, anda tagasisidet, palgata neid, kes plaanivad pikaks ajaks alaga seotuks jääda, maksta kõrgeid palku ja pakkuda vabadust valida endale lugusid.

Allikas: Bergen ja Weaver (1988)

Bergen ja Weaveri (1988) soovitusel põhinevad täpselt uuringu tulemustel ja toovad välja olulisemad mõjutajad ning sellest lähtuvalt tehakse ka ettepanekuid. Tabelist 7 on näha, et igas suuruses ajalehe töötajate jaoks on oluline avalikkuse informeerimine. Palk on olulisem tegur kõige suurema tiraažiga ajalehtede ajakirjanikele, väiksema tiraažiga ajakirjanike jaoks on olulisem kindlustunne. Samuti on oluline värbamisel teha selgeks, kas ajakirjanik plaanib selle alaga seotuks jääda kauaks ning võtta tööle neid, kellele sobib toimetuse poliitika.

Nii põhjalikult enamasti siiski ajakirjanike töörahulolu uuringutes soovitusi ei anta. Tabelis 8 on toodud mõnede autorite ettepanekud ajakirjanike töörahulolu kujundamiseks, viimasesse lahtrisse on märgitud tegur, mida ettepanek magistratöö autori arvates võib mõjutada.

Nagu näha tabelist 8, on ajakirjanike töörahulolu kujundamiseks tehtud ettepanekud üldised ja ebaühtlased. See tähendab, et antakse soovitusi, kuid ei tehta seda kõigi tegurite lõikes. Ettepanekute üldisus avaldub selles, et kui näiteks uuringu tulemusena selgus, et ajakirjanike jaoks on oluline saavutusvajadus, siis uurija andis soovitusi, et juhid peaksid edaspidi sellele tegurile tähelepanu pöörama. Selliseid soovitusi tabelisse ei kantud. Võimalik, et mitmete uurijat jaoks on soovitusi ja ettepanekute tegemist takistanud ka see, et tegelikult võib tegurite sisu jääda uurijatele varjatuks, sest kinniste

küsimuste puhul ei saa vastuseid „miks“ või „kuidas“ küsimustele. Käesolevas magistritöös on eesmärk anda võimalikult täpseid ja konkreetseid soovitusi juhtidele, mis tähendab, et iga teguri sisu tuleb avada. Kuna uuringud on mõnel juhul võtnud fookusesse ka vaid osa töörahulolu kujundavaid tegureid, siis pole olnud võimalik anda põhjalikke soovitusi ning teinekord võib jääda oluline aspekt vaatluse alt välja.

**Tabel 8.** Ettepanekud ajakirjanike töörahulolu kujundamiseks.

Autor	Ettepanek/soovitus	Mõjutatavad tegurid S – sisemine V- väline
Chusmir (1983)	Võimuvajadusega inimese puhul keskenduda tegevustele, mis aitaksid tõsta töötaja staatust ja enesehinnangut (nt auhinnad, ajalehe esindamine, pilt ajalehes)	Mõjukus (S), Tunnustus/tagasiside (S)
Giles (1991)	Võimuvajadusega ajakirjanikule pakub rahulolu, kui ta saab ise valida teemasid ja otsustada, millest kirjutada.	Mõjukus (S), autonoomsus (S).
Fedler <i>et al.</i> (1988)	Ajakirjanike töörahulolu tõstmiseks ja lahkumise vältimiseks tuleks tõsta palka, pakkuda paindlikku tööaega ja parandada juhtimispoliitikat.	Palk (V), töökeskkond (V), organisatsiooni töö kvaliteet ja poliitika (V).
Fink (1996)	Igal töötajal peab olema oma tööloik, mida lõpetada ja mis on tähtis (inimene tunneb oma tööd tähtsa ja prestiižena)	Mõjukus (S).
Herbert (2001)	Töörahulolu saab suurendada töö mõistet selgelt defineerides, kaasates töötajaid otsustamisesse ja toetudes minimaalselt hierarhilisele võimule ja reeglitele.	Autonoomsus ja iseseisvus (S), organisatsiooni poliitika (V).
Soloski (1997)	Meediaettevõtte juhid peaksid mitte suurendama hea töötaja rahulolu talle rohkem vastutust andes, vaid rohkem vabadust (autonoomust) pakkudes.	Autonoomsus ja iseseisvus (S), saavutusvajadus (S),
Shaver (1978)	Juhid peaksid rohkem tähelepanu pöörama töö rikastamisele.	S

Allikas: Autori koostatud

Üldisema järelduse saab soovitude põhjal siiski teha. Teadlaste läbiv ettepanek juhtidele on, et tuleb selgitada oma töötajate vajadused (töörahulolu kujundavad tegurid) ja seejärel vastavalt neile leida võimalused töörahulolu suunamiseks. Lavine ja Wackman (1988) märgivad, et heade ja loovate töötajate hoidmiseks peaks juht alustama töötajate nii pikaajaliste kui ka lühiajaliste soovide (vajaduste) välja selgitamisega. Seejärel tuleb üheskoos töötajatega panna paika karjääri arenguplaan, mis vastab nende vajadustele (Lavine, Wackman 1988: 213). Näiteks, kui töötaja eesmärk on tõusta juhiks, siis tuleks aidata töötajal leida võimalusi seda valdkonda

õppida, või kui töötaja soov on, et ta amet oleks mitmekülgne, siis võiks kaaluda laiendada töötaja tööülesannete ulatust.

Iga töötajat tuleb väärtustada ja arvestada tema soovidega. Organisatsioonidel, mille töötajad uskusid, et nad on väärtustatud ja, et hea ajakirjandus on väärtustatud nende omanike või juhi poolt, olid rohkem rahulolevamad töötajad (Weaver *et al.* 2007: 115).. Iga töötaja väärtustamine tähendabki tema vajaduste selgitamist. Seega esmalt tuleb selgitada, millised tegurid kujundavad Eesti ajakirjanikke töörahulolu ning alles pärast seda saab teha ettepanekuid. Et soovitusel oleksid võimalikult täpsed, tuleb selgitada täpselt need tegurid, mis on Eesti ajakirjanikele olulised ning ei saa eeldada, et neid mõjutavad vaid eespool mainitud tegurid.

## **2. AJAKIRJANIKE TÖÖRAHULOLU KUJUNDAVAD TEGURID**

### **2.1 Ajalehtede üldiseloomustus, uurimismeetod, uurimisprotseduur ja valim**

Magistritöö uuringusse kaasati seitsme Eesti väljaande ajakirjanikud. Üleriigilistest ajalehtedest osalesid Eesti Päevaleht, Postimees ja Õhtuleht. Maakonnalehtedest andsid nõusoleku osalemiseks Pärnu Postimees, Sakala, Tartu Postimees ja Virumaa Teataja. Valimisse kuuluvad väljaanded annavad läbilõike Eesti päevalehtedest, sest uuringusse on kaasatud suurimad üleriigilised päevalehed ja valik maakonnalehtedest, mis ilmuvad vähemalt viis korda nädalas. Eesti Päevaleht kui ka Postimees on kvaliteetpäevalehed, Õhtuleht on tabloid. Kõik uuringus osalevad väljaanded on eestikeelsed.

Tartu Ülikooli ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakonna läbiviidud uuringust selgus, et 2002.-2003. aastal oli Postimehe, Eesti Päevalehe ja Õhtulehe mõjuväljas 67-81% eestlastest ja venelastest, eestikeelsete kohalike väljaannete mõjuväljas oli 77% eestlastest ja venelastest (Vihalemm 2004). Selle uuringu põhjal oli nende ajalehtede mõjuväljas kõige rohkem inimesi, mis näitab, kui paljusid inimesi nende väljaannete ajakirjanike töö suuremal või vähemal määral võib mõjutada. Eesti Ajalehtede Liidu kodulehe andmetel töötas 43 liidu ajalehes 2008. aastal 942 ajakirjanikku. Üleriiklikes päevalehtedes töötas 453 ajakirjanikku ning maakonna ja kohalikes ajalehtedes 295 ajakirjanikku. Praeguseks on see number arvatavasti väiksem, sest mitmed väljaanded on vahepeal teatanud koondamisest.

Ajalehtedest annab ülevaate tabel 9. Tartu Postimehe tiraaži pole märgitud seepärast, et ajaleht ilmub Postimehe vahel ning selle puhul eraldi arvestust ei peeta. Lugejate arvust annab aimu Emori koostatud 25 loetavama väljaande edetabel, kuhu väiksemad

maakonna ajalehed ei mahtunud, kuid ülejäänud ajalehtede tiraaži ja lugejate arvu võrreldes võib öelda, et lugejate arv on mitu korda tiraažist suurem.

**Tabel 9.** Ajalehtede üldiseloostus.

Ajaleht	Levi	Tiraažid kuus (04.2010)	Ilmumine (nädalas)	Lugejate arv	Peatoimetaja
Postimees	üleriigiline	58 680	6	221 000	Merit Kopli
Eesti Päevaleht	üleriigiline	34 200	6	117 000	Lea Larin
Õhtuleht	üleriigiline	55 200	6	183 000	Väino Koorberg
Pärnu Postimees	maakonna	13 500	5	-	Hannes Kuusma (peatoimetaja kuni 28. märts 2010)
Sakala	maakonna	9600	5	-	Eve Rohtla
Virumaa Teataja	maakonna	7100	5	-	Aarne Mäe
Tartu Postimees	maakonna	-	5	64 000	Vahur Kalmre

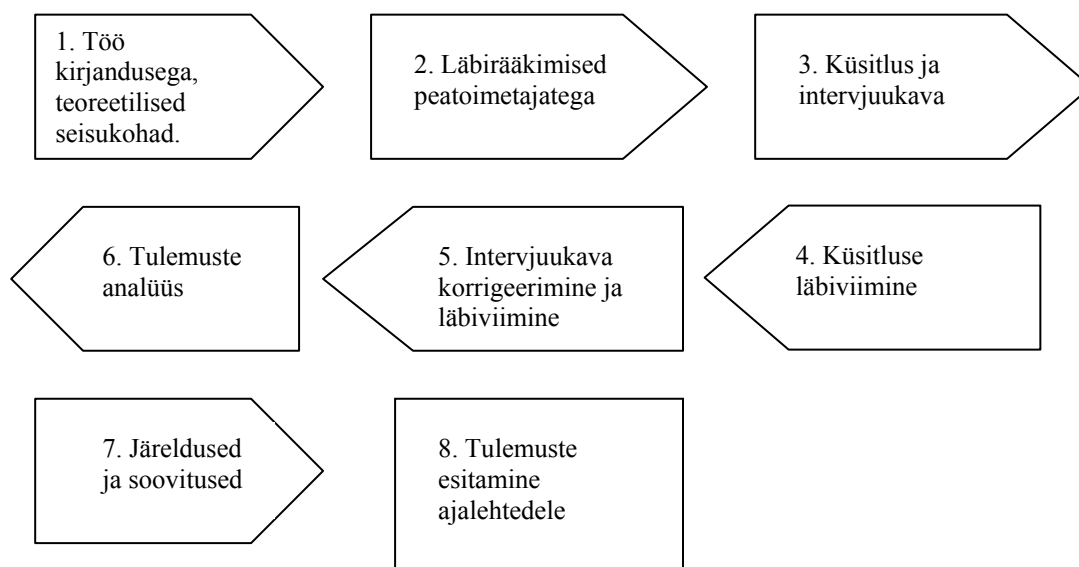
Allikas: Eesti Ajalehtede Liit, Emor.

Kuna väljaandeid on seitse, siis ei tohiks tulemuste puhul hakata domineerima vaid ühe väljaande probleemid. Arvestama peab, et tulemusi ei saa üldistada nädalalehtedel ja ajakirjadele, kuna nende ülesehitus, töökorraldus ja sellest tulenevalt töörahulolu kujundavad tegurid võivad erineda tunduvalt käesoleva magistr töö uuringusse kaasatud väljaannetest.

Weaver (2008) on märkinud, et üldise avalikkuse ja ajakirjanike küsitlemise vahel on mitmeid erinevusi, millega tuleb arvestada: ajakirjanikud on harjunud ise küsimusi küsima, mitte vastama neile, tähtaja surve tõttu pole võimalik nendega töö ajal teha pikki intervjuusid, paljud neist on üsna skeptilised ja kriitilised uuringute suhtes ja paljud kahtlevad, kas uurija tagab anonüümsuse.

Uuringu etapid on esitatud joonisel 3. Uuringut ettevalmistavates etappides püstitati uurimisülesanne ja eesmärk. Sellele järgnes esmane tutvumine kirjandusega ning uuringu põhipunktide täpsustamine ja uurimisobjektide valik. Seejärel küsiti nõusolekut uuringu korraldamiseks väljaannetelt, mille peatoimetajatega võeti ühendust e-kirja teel. Pärast peatoimetajate esitatud täpsustavatele küsimustele vastamist andis neljast üleriigilisest ajalehest, kelle poole pöörduti, nõusoleku kolm, maakonnalehtedest andsid

kõik neli nõusoleku. Üks üleriiklik väljaanne ei vastanud e-kirjale. Peatoimetajate seatud lisatingimuseks oli, et ajakirjanikke ei identifitseerita väljaannete kaupa. Uuringutulemusi see ei mõjuta, sest eesmärk oli anda soovitusi üldiselt ajakirjanike töörahulolu kujundamiseks mitte võrrelda erinevaid väljaandeid. Samuti võib eeldada, et vastajad on avatumad, kui nad näevad, et uurija ei saa teada, millise ülemuse tööd või väljaande siseasju kommenteeritakse. Uuringu jaoks tähendas see, et ajakirjanikel paluti end määratleda vaid kas üleriigilise või maakonna ajalehe töötajana.



**Joonis 3.** Uuringu etapid (autori koostatud).

Pärast peatoimetajatega kokkulepete sõlmimist koostati ajakirjanikele küsitlusankeet ja esmane intervjuukava peatoimetajate tarvis. Ankeet kooskõlastati peatoimetajatega ja sellele järgnes informatsiooni kogumine ajakirjanikelt. Küsitlusankeet edastati e-kirja teel, sellele oli võimalik vastata internetis. Ajakirjanike jaoks, kes igapäevaselt kasutavad arvutit, on selline vastamisvõimalus mugav. Küsitlusele viiv link ja selgitus uuringu kohta edastati ajakirjaniku isiklikule e-posti aadressile (aadressid võeti väljaande kodulehelt). See suurendas võimalust, et ajakirjanik pöörab kirjale tähelepanu. Küsitluse kohta saadeti kaks meeldetuletuskirja. E-kirja saatmine andis ajakirjanikule võimaluse valida endale sobiv aeg vastamiseks (vastamise ajad olid vahemikus hommikul kella 6st kuni öösel kella 2ni). Lisaks palus magistritöö autor peatoimetajatel ajakirjanikele meelde tuletada vastamist. Pärast ajakirjanike vastuste

esmast üldist analüüsi korrigeeriti peatoimetajate jaoks väljatöötatud intervjuukava. Seejärel saadeti need peatoimetajatele, kes vastasid küsimustele e-kirja teel.

Informatsiooni kogumise etapile järgnes andmete töötlemine ja analüüs (kategooriate koostamine, vastuste kategoriseerimine ja tulemuste analüüs). Tulemuste põhjal kujundati järeldused ja soovitused peatoimetajatele. Tulemused edastatakse peatoimetajatele ja ajakirjanikele, kes võtsid uurijaga ühendust ja avaldasid soovi magistritööd lugeda.

Ajakirjanike küsitluse koostamisel võeti aluseks Herzbergi teooria ja ajakirjanike seas läbiviidud uuringute tulemused, mis kinnitasid, et ajakirjanike töörahulolu ja -rahulolematus on kaks erinevat kontseptsiooni. Herzberg kasutas uuringus kriitiliste juhtumite meetodit. Sellest tulenevalt esitati ka ajakirjanikele kaks küsimust (lisa 1):

1. Kirjeldage juhtumit või olukorda, mis tõstis teie rahulolu.
2. Kirjeldage juhtumit või olukorda, mis langetas teie rahulolu.

Selliste küsimuste puhul on oht, et vastajad võivad jääda napisõnaliseks või kirjutada juhtumist liiga üldiselt. Vastamist võib mõjutada ka konkreetsel päeval juhtunud ootamatud või ebaharilikud olukorrad (nt palgapäeval võib meenuda rahulolu langetava juhtumina enamikule kollektiivist madal töötasu). Samuti ei pruugi mõned olulised töörahulolu mõjutavad tegurid seostuda konkreetse sündmuse või juhtumiga. Näiteks tööstress võib olla pidev seisund, millega seoses on raske välja tuua konkreetset olukorda. Seda aspekti on Herzbergi metodoloogia puhul kritiseeritud. Et vähendada selle mõju ning, et küsitlusest saadav info oleks täielikum ja mitmekülgsem, esitati ajakirjanikele veel kaks küsimust:

1. Nimetage kolm põhjust, miks soovitaksite inimesele ajakirjaniku elukutset.
2. Nimetage kolm põhjust, miks te ei soovitaks inimesele ajakirjaniku elukutset.

Neljale küsimusele antud vastuste põhjal selgub, mis kujundab ajakirjanikes oma töö suhtes positiivset või negatiivset hoiakut ehk, mis tõstab või langetab rahulolu. Kui muidu kirjalikes küsitlustes ei soovitata väga palju kasutada avatud küsimusi, siis ajakirjanike uurimisel ja konkreetset selle uuringu puhul on neil mitu eelist. Maailmas ajakirjanike küsitlusi läbi viinud David Weaver (2008) on kirjutanud, et ajakirjanikud on tõenäolisemalt märksa kriitilisemad küsimuste suhtes ja vähem valmis vastama



kinnistele küsimustele kui üldisemalt avalikkus. Seepärast soovitas ta kasutada ajakirjanike uurimisel rohkem avatud küsimusi. „Avatud küsimused lasevad ajakirjanikel vastata oma sõnadega ja tihti aitavad vastata „miks“ ja „kuidas“ küsimustele, millele ei saa vastust kinniste küsimuste puhul“ (Weaver 2008: 109). Ta märkis, et ajakirjanike vastused on aidanud selgitada töörahulolu ja -rahulolematuse põhjuseid ning toonud välja tegureid, millele uurijad ei osanud tähelepanu pöörata. Seega on ka käesolevas töös sobiv kasutada avatud küsimusi, mis annavad võrreldes kinnistega rohkem informatsiooni uurimisprobleemi kohta. Samas annavad need võimaluse, et selgub mõni töörahulolu kujundav tegur, millele enne uuringutes pole tähelepanu pööratud. See aitab vältida ka Herzbergi teooria kohta tehtud kriitikat, milles väideti, et Herzbergi kategooriad peegeldavad teatud elukutse töörahulolu kujundavaid tegureid. Avatud küsimuste kasutamine õigustas end antud uuringus, sest vastused olid informatiivsed. Samuti õigustas end see, et ajakirjanikel paluti tuua välja töö eelised ja puudused, sest juhtumite ja olukorra kirjeldused olid kohati üldised ja pigem selle asemel, et tuua mõnda konkreetset juhtumit välja, esitati loetelu tegevustest või situatsioonidest, mis hiljem tuli erinevatesse kategooriatesse kodeerida.

Küsitlusankeedis paluti ajakirjanikel määratleda oma töörahulolu tase viie palli skaalal. See annab infot hetkeolukorra kohta, annab aimu üleüldisest töörahulolu tasemest ning võimaldab võrrelda vastajate töörahulolu taset ka teiste uuringutega. Ankeedi lõpus paluti ajakirjanikel märkida enda staaž, amet, töökoht, amet ja vanus. Küsitluse koostamiseks kasutati eFormulari. See on elektrooniline vahend, mis võimaldab koostada küsitlusankeete ja mille abil saab viia internetis uuringuid läbi. Ajakirjanike küsitlus toimus detsembrist 2009 kuni jaanuar 2010.

Küsitlusele vastas 71 ajakirjanikku (tabel 10). Kuna üks inimene sisulistele küsimustele ei vastanud (märkis vaid sotsiaaldemograafilised tunnused), siis see ankeet eemaldati valimist ning edaspidi toimus analüüs ja tulemuste kokkuvõtmine 70 vastaja ankeedi põhjal. Ankeedi saanutest vastas 30%. Käesoleva uuringu läbiviija arvates oleks võinud vastanute osakaal olla suurem, kuid üks peatoimetaja märkis, et arvestades eelnevaid kogemusi ajakirjanike seas küsitluste korraldamisel, on vastanute protsent üsna suur.

Vastanute osakaal oli tunduvalt suurem maakonna ajalehtede ajakirjanike seas (43%). Üleriigilise väljaannete ajakirjanikest vastas 27% ankeedi saanutest.

**Tabel 10.** Saadetud ankeedid ja vastused (autori koostatud).

Levik	Väljaanne	Saadetud ankeedid	Vastanud	%
Ül eri igi - lis ed	Postimees	75	48	27
	Eesti Päevaleht	56		
	Õhtuleht	46		
M aa ko nn a	Pärnu Postimees	20	23	43
	Sakala	14		
	Virumaa Teataja	10		
	Tartu Postimees	13		
	Kokku	<b>234</b>	<b>71</b>	<b>30%</b>

Allikas: Autori koostatud

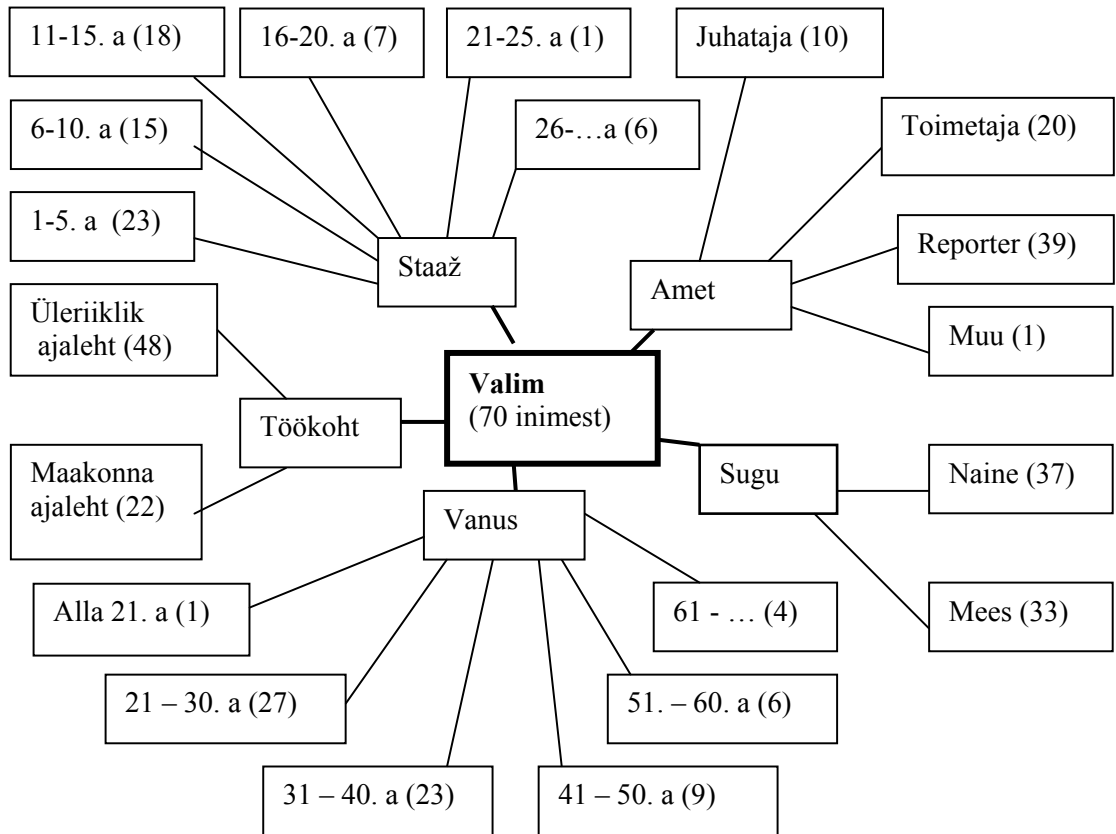
Vastajad jaotus sotsiaaldemograafiliste tunnuste järgi on esitatud joonisel 4. Kuna mõnes vanuse-, staaži- ja ametigrupis oli vastanute arv väga väike (alla 10) ja vastajad olid gruppide vahel ebaühtlaselt jaotanud, oli andmete efektiivsemaks analüüsimiseks vaja need grupid liita. Seega tekkisid järgmised rühmad:

- Vanus: kuni 30a (28 vastajat), 31-40a (23), üle 41a (19).
- Staaž: 1-5a (23), 6-10a (15), 11-15a (18), üle 16a (14).
- Amet: reporter (40), toimetaja (20), juht/juhataja (10).

Küsitluse tulemusena saadi kvalitatiivsed andmed, mille puhul uurija esimeseks ülesandeks sai kategooriate moodustamine ajakirjanike vastuste põhjal. Iga küsimuse puhul tehti täpsuse huvides omaette kategooriad, et liigse üldistamise tulemusena ei läheks info kaduma ja tuleksid välja tegurid, mis ajakirjanikele on olulised. Mõned kategooriad esinesid mitme küsimuse puhul (nt töö ise, töökeskkond, suhted).

Kategooriate moodustamine toimus sarnaste vastuste koondamise teel, kuni tekkisid grupid, mis sisuliselt enam ei kattunud ja mida ei saanud enam ühendada. Kui

kategooria vastas sisuliselt Herzbergi omale, siis pealkirjastati see selguse huvides samamoodi (nt töö ise, inimestevahelised suhted, töokeskkond).



**Joonis 4.** Küsitlusele vastanud ajakirjanike jaotus (Autori koostatud).

Uuringu andmetel põhineva kategooriatesüsteemi loomise plussiks on asjaolu, et tulemused peegeldavad rohkem saadud andmete sisu, kui see, kui oleks hakatud vastuseid paigutama kas Herzbergi loodud või varasemalt ajakirjanike uuringutest selgunud kategooriate alla. See vähendab andmete tõlgendamisvajadust ja tulemuste subjektiivsust.

Vastused, mis ei sobinud ühtegi kategooriasse ja mis jäid tähenduselt ebaselgeks (nt kommunikatsiooniprobleemid – kellega?) koondati kategooriasse muu. Pärast kategooriate moodustamist vaadati need vastused veel kord üle ning selgitati, kas mõni niioelda üksinda jäänud vastus sobitub mõnda teise kategooriasse.

Kategoriseerimise puhul püüti olla võimalikult detailne. See tähendab, et arvestati ka seda, et ühes lauses võib olla mitu erinevat töörahulolu kujundavat tegurit. Andmete töötlemisel tekkis olukordi, mil vastust võiks pidada mitmesse kategooriasse kuuluvaks. Sellisel juhul läheneti vastusele sisulise poole pealt ja uurija lähtus liigitamise puhul sellest, millist aspekti oli ajakirjanik lause puhul rõhutanud või esile toonud. Näiteks, üks vastaja nimetas elukutse puuduseks järgnevat aspekti: „*Palju tööd tuleb koju kaasa võtta ja olla valmis oma vastutusalast kirjutama ka puhkepäeval või pärast tööaega*“. Antud vastust võib liigitada nii töökeskkonna kui ka isikliku elu ja töö konflikti kategooriasse. Töökeskkonna alla kuuluks see seepärast, et vastusest selgub, et töökoormus on suur ning tööaeg on ebaregulaarne (igal ajal tuleb olla valmis tööks). Kuna aga ajakirjanik on oma vastuses rõhuasetuse pannud vabale ajale ja toonud välja, kuidas töö seda segab, siis määratleti antud vastus ikkagi isikliku elu ja töö konflikti kategooriasse.

Kuna küsimusi analüüsiti eraldi, siis tekkis iga küsimuse puhul ka erinev arv kategooriaid. Nende nimetusest ja sisust annavad ülevaate järgnevad peatükid. Pärast kategooriate moodustamist need nummerdati. Seejärel moodustati Excelis tabel, kus ridadeks oli vastajad ja veergudes kategooriad. Iga ajakirjaniku vastust analüüsiti ja vastava kategooria alla, mida ajakirjanik mainis, märgiti „1“. Tekkinud andmetabeli põhjal oli võimalik andmeid analüüsida, tuua välja enimmaitud ja koostada sagedustabelid (joonis 5). Kategoriseerida tuli ka sotsiaaldemograafilised tunnused. Kui kategooriate puhul ei olnud nende järjestus oluline, siis ameti, vanuse, staaži puhul toimus ümberkodeerimine arvestades ka sisulist järjestust:

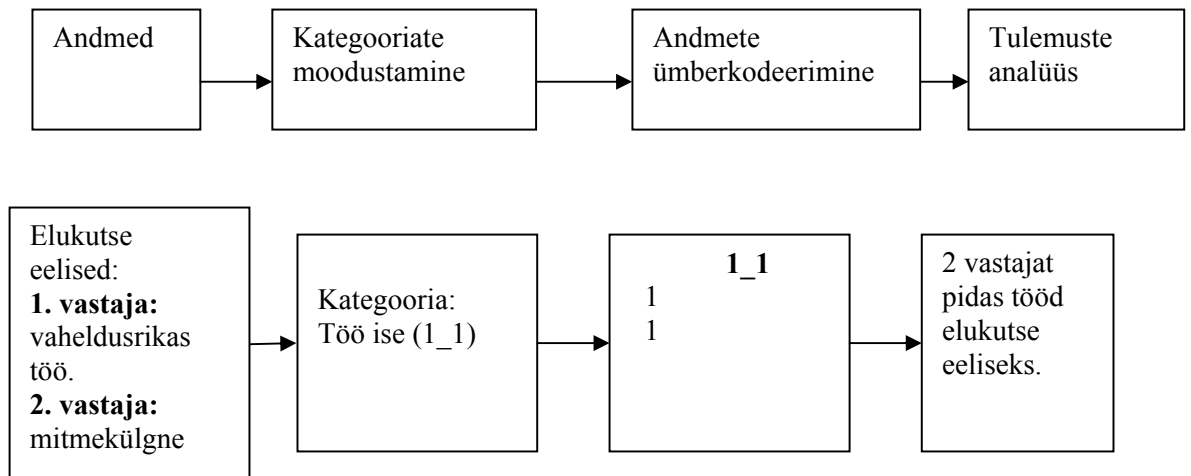
Amet: muu – „0“, reporter – „1“, toimetaja – „2“, juht/juhataja – „3“;

Töökoht: maakonna ajaleht – „1“, üleriigiline ajaleht – „2“;

Sugu: mees – „1“, naine – „2“;

Staaž: alla 1a – „1“, 1-5a – „2“, 6-10a – „3“, 11-15a – „4“, 16-20a – „5“, 21-25a – „6“, 26a... – „7“ (ameti, staaži ja vanuse puhul on tegemist esialgse kodeerimisega, hiljem vähendati gruppide arvu, et andmed oleksid paremini analüüsitavad).

Vanus: alla 21a – „1“, 21-30a – „2“, 31-40a – „3“, 41-50a – „4“, 51-60a – „5“, 61-...a. – „6“.



**Joonis 5.** Magistritöö raames läbiviidud uuringu andmete töötlemine (autori koostatud).

Peatoimetajate intervjuu eesmärk oli selgitada nende nägemus ajakirjanike töörahulolust ja võimalused, kuidas ettevõtte saab tõsta ajakirjanike töörahulolu või vähendada rahulolematust. Küsimuste koostamisel arvestati ajakirjanike vastuseid. Seetõttu lisati intervjuukavasse küsimus ajakirjaniku mainest ühiskonnas ning stressi ja pinge leevendamise kohta. Küsimused olid jaotatud kahte blokki (vaata Lisa 2).

1. Nägemus ajakirjanike töörahulolust;
2. Ettevõtte võimalused/tegevused ajakirjanike töörahulolu kujundamisel.

Peatoimetajatele esitati 15 küsimust, mis saadeti neile e-kirja teel veebruaris 2010. Viimased vastused tulid märtsis 2010. Kuna väljaanded soovisid magistritöös anonüümsust, siis ei tooda töös välja peatoimetajate arvamusi ega tsitaate nimeliselt. Peatoimetajad on määratletud vaid kas üleriigilise või maakonna ajalehe juhina, eristamise eesmärgil on siiski lisatud määratlusele ka number (nt maakonna ajalehe peatoimetaja 1 või üleriigilise ajalehe peatoimetaja 2).

Kirjeldatud uurimismeetodi puhul tuleb ära märkida miinused. Üks neist on, et uuringut on väga raske korrata. Meetod võimaldab subjektiivust, mis võib tekitada küsitavusi tulemustes. Selle vältimiseks peab uurija kirjeldama uurimisprotseduuri kui ka meetodit

ning põhjendama kõiki otsuseid. Seda on antud töö puhul ka arvesse võetud kirjeldades uurija tegevusi ja otsuseid võimalikult täpselt ja detailselt.

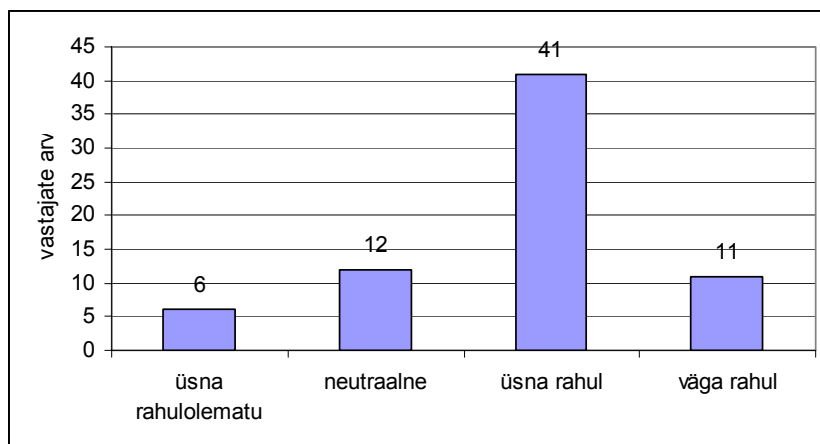
Antud magistritöö puhul võib küsimusi tekitada kategooriate koostamine, sest ei ole välistatud, et mõni teine uurija koostaks neid teistmoodi ja mõistaks ka nende sisu teisiti. Selleks, et need andmed oleksid teistele uurijatele arusaadavad, tuleb kategooriad lahti selgitada ning näidata, millised vastused sinna liigitusid. Subjektiivsus võib mõjutada sõnaliste andmete numbriteks kodeerimist, sest lõpuni ei saa olla kindel, et vastaja mõte oli arusaadav. Kodeerimise puhul tuli rangelt lähtuda kategooriate selgitustest ning uurija peab end kõrvalt jälgima, et ta liiga palju ei hakkaks tõlgendama. Seetõttu, nagu eespool kirjutatud, kui vastus jäi ebaselgeks, siis pigem liigitus see kategooriasse muu, et vältida teiste kategooriate moondumist. Kontrolliks on antud magistritöö uuringu läbiviija teinud erinevatel aegadel enda testimiseks pisteliselt uuesti kodeerimist, et vaadata, kas tulemus ja otsused on ka mõnel teisel päeval samasugused ega olnud mõjutatud hetkemeeleolust.

Hoolimata uuringu korratavuse raskusest, võimalikust subjektiivsusest, võib öelda, et andmed on informatiivsed ja võimaldavad teha järeldusi ajakirjanike töörahulolu ja – rahulolematust põhjustavate tegurite kohta ja tuua neist välja olulisemad. Kvalitatiivsed andmed annavad võimaluse vastata „miks“ ja „kuidas“ küsimustele ning võimaldavad andmeid paremini tõlgendada. Samuti on tänu sellele võimalik probleemi sügavamalt uurida ja mõista selle põhjuseid. See omakorda tähendab, et järeldused ja soovitused on täpsemad.

## **2.2 Ajakirjanike hinnang töörahulolule ja arvamus töörahulolu tõstvatest teguritest**

Selleks, et fikseerida ajakirjanike töörahulolu taseme hetkeolukord, paluti vastajatel hinnata oma töörahulolu viie palli skaalal, kus „viis“ tähendab „väga rahul“ ja „üks“ „väga rahulolematu“. Enamik vastanutest hindas oma töörahulolu „neljaga“ ehk „üsna rahul“ (joonis 6), ükski vastaja ei olnud „väga rahulolematu“. Jooniselt on näha, et

pigem on ajakirjanike töörahulolu kõrgem kui madalam. „väga rahul“ ja „üsna rahul“ on oma tööga 52 inimest ehk 74% vastanutest.



**Joonis 6.** Ajakirjanike hinnang oma töörahulolule (autori koostatud).

Mees- ja naisajakirjanikud hindasid oma töörahulolu üsna sarnaselt ja seega suuri erinevusi hinnangutes välja tuua ei saa (tabel 11). Mõningaid erinevusi oli rahulolematuse poole pealt. Meeste seas on rohkem neid, kes hindasid töörahulolu „üsna rahulolematuks“ (erinevus 7%), ning naiste seas rohkem neid, kes hindasid töörahulolu „neutraalseks“ (erinevus 10%). **Maakonnalehtede** ajakirjanike töörahulolu on kõrgem kui üleriigiliste väljaannete ajakirjanikel. Kui maakonnalehtede ajakirjanikest andis 82% vastanutest oma töörahulolule hindeks „väga rahul“ või „üsna rahul“, siis üleriigiliste ajalehtede puhul oli see number 71%. **Ametikohtade** lõikes paistab silma, et toimetajad hindavad võrreldes reporterite ja juhtidega vähem oma töörahulolu „väga rahulolevaks“.

**Staažirühmade** lõikes hindasid oma töörahulolu madalamalt ajakirjanikud, kes on seda elukutset pidanud üle 16 aasta. Neist vastas 42%, et töörahulolu on „üsna rahulolematu“ või „neutraalne“, mis on 1-5 ja 11-15 aastat töötanutest kaks korda suurem osakaal. 6-10aastase staažiga ajakirjanike seas polnud aga ühtegi vastajat, kes oleks hinnanud oma töörahulolu „üsna rahulolematuks“. Samuti oli see nii 31-40aastaste ajakirjanike puhul.

Et selgitada, millised võivad olla oma töörahulolu „üsna rahulolematuks“ hinnanud inimeste vastuste põhjused ja kuidas oleks võimalik tõsta nende töörahulolu, tuleks

vaadata, kuidas see grupp erineb teistest ehk millised on nende jaoks olulisemad elukutse puudused, eelised ja töörahulolematust tekitavad ja langetavad tegurid.

**Tabel 11.** Ajakirjanike hinnang töörahulolule soo, töökoha, ameti, staaži ja vanuse lõikes. (%).

Tunnus		üsna rahulolematu	neutraalne	üsna rahul	väga rahul
Sugu	Mees	12	12	61	15
	Naine	5	22	57	16
Töökoht	Üleriigiline	8	21	56	15
	Maakonna	9	9	64	18
Amet	Reporter	10	15	55	20
	Toimetaja	5	20	70	5
	Juht	10	20	50	20
Staaž	1-5a	9	13	70	9
	6-10a	0	20	53	27
	11-15a	6	17	56	22
	üle 16a	21	21	50	7
Vanus	Kuni 30a	11	18	61	11
	31-40a	0	22	65	13
	üle 41a	16	11	47	26

Allikas: Autori koostatud.

Tuues kõigi töörahulolu tasemete („väga rahul“, „üsna rahul“ jne) puhul välja igas küsimuses kolm olulisemat kategooriat lähtuvalt osakaalust (Lisa 3), võib järeldada, et üheks rahulolematust põhjustavaks teguriks võib olla palk ja negatiivne tagasiside. Neid tegureid pidasid „üsna rahulolematud“ ajakirjanikud olulisemaks puuduseks kui need, kes hindasid töörahulolu kõrgemalt. „Üsna rahulolematutest“ ajakirjanikest leidis 50%, et negatiivne tagasiside on elukutse puudus. Teiste gruppide puhul oli selle teguri osakaal väiksem. Töörahulolu langetavate tegurite seas nii suuri erisusi ei paista. Kui vaadata aga kahte gruppi „neutraalne“ ja „üsna rahulolematu“, siis saab tegurite osakaalu võrreldes öelda, et nende puhul tuleb tugevama töörahulolu langetava tegurina esile juhtkonna tegevus.

„Üsna rahulolematud“ ajakirjanike seas on rohkem neid, kes hindavad kõrgemalt elukutse eelisena mõjukust ja autoriteetsust. Mõjukuse kategooria tuli esile ka töörahulolu tõstvate tegurite seas. Tabelist (lisa 3) paistab, et mida suurema hinnangu on vastaja andnud oma töörahulolule, seda olulisemaks eeliseks saab töö ise. Samas



tööraahulolu „väga heaks“ hinnanute seas tuli puudusena välja isikliku elu ja töö konflikt, mida teiste gruppide puhul nii tugevalt esile ei tulnud. Tööraahulolu langetavate tegurite puhul võib märkida, et juhtkonna tegevuse olulisus on oma tööraahulolu kõrgemalt hindavate inimeste seas väiksem.

Kokkuvõttes võib öelda, et hoolimata eespool välja toodud erinevustest, on gruppide vahel mitmeid sarnasusi. Kõigi nelja rahulolu taseme puhul on elukutse eeliste seas nimetatud tööd ennast ja mõjukust ning vaid „üsna rahulolematute“ ajakirjanike puhul ei mahtunud areng kolme olulisema teguri sekka. Elukutse puudusena näevad kõik grupid töökeskkonda. Tunnustus ja tagasiside oli kõigi gruppide puhul kõige olulisem tööraahulolu tõstev tegur. Samuti mahtus kõige gruppide puhul olulisemate tööraahulolu langetavate tegurite sekka juhtkonna tegevus, kuigi selle osakaal ja koht esikolmikus oli gruppide lõikes erinev.

Küsimusest, kus paluti nimetada kolm põhjust, miks ajakirjaniku elukutset soovitada teistele inimestele, selgus, et vastajad peavad oma ameti peamiseks eeliseks tööd (89%), mõjukust (59%) ja arenguvõimalust (33%) (tabel 12). Teised kategooriad leidsid neist tunduvalt vähem märkimist. Tabelisse on märgitud kõigi tegurite sisu ehk selgitatud, millised vastused sinna lähtuvalt uuringust liigitusid.

**Tabel 12.** Tööraahulolu kujundavad elukutse eelised.

Eelised	Sisu	%	Vastajad
Töö ise	Loominguline, vaheldusrikas, rutiinivaba, põnev ja huvitav, kohtud huvitavate inimestega ja töö annab võimaluse analüüsida sündmuseid.	89	62
Mõjukus	Ajakirjandus kui neljas võim, võimalus mõjutada, muuta ja parendada ühiskonda, infovõim.	59	41
Arenguvajadus	Õppimisvõimalus, hariv ja arendav töö.	33	23
Töökeskkond	Paindlik tööaeg, positiivne pingeline ja stress.	16	11
Palk ja hüved	Palk, tööreisid, tasuta üritustel käimine.	11	8
Saavutusvajadus	Eneseteostusvajadus, kiire tulemus, tagasiside	10	7
Autoriteetsus	Tuntus, kuulsus, ajakirjanik kui arvamusliider ja spetsialist.	7	5
Suhted	Huvitavad, põnevad kolleegid.	7	5
Muu	Võimalus ühendada töö ja huviala, töö ei saa kunagi otsa, võimalus olla aus, tööga seotud kontaktidest on kasu ka väljapool tööd.	7	5

Allikas: Autori koostatud.

Tüüpilisemad vastused **töö ise** (89%) kategoorias seostusid mitmekesisuse, rutiinivabadusega. („*Vaheldusrikas - iga tööpäev ja tööülesanne on eelmisest erinev*“; „*Ajakirjanik saab kogeda paljutki, millest paljud inimesed ei oska undki näha, kusjuures see pole naiivne liialdus*“). Enamasti tõid ajakirjanikud oma vastuses esimesena välja eelise, mis liigitus töö ise kategooriasse (paluti nimetada kolm eelist).

Töö kategooriale järgnes vastanute arvu poolest **mõjukus** (59%). Väga tugevalt tuleb selle kategooria puhul esile ajakirjanike missioonitunne ja tahe muuta maailma paremaks. Näiteks kuulusid siia kategooriasse järgnevad vastused: „*Võimalus ühiskonda paremaks teha*“; „*Saab jagada inimestele vajalikku infot*“; „*Inglise keeles on hea väljend „you can make a difference“*“. Teemade püstituse ja käsitlemisega saab ajakirjanik kujundada hoiakuid ja tõsta inimeste teadlikkust“; „*Võimalus ühiskonna valupunktide lahendamise kaasa rääkida ja olla missioonitundega kodanik*“. Mõjukuse kategooria teine oluline aspekt on infovõimu omamine. Ajakirjanikud tunnetavad, et nad on keset olulisi sündmuseid ja omavad rohkem teavet kui nii-öelda lihtinimesed. („*Võimalus olla infole lähedal*“, „*Tead rohkem kui enamik*“; „*Saab kursis olla värskete uudistega ja paljude sündmuste tagamaadega*“). **Autoriteetsus** (7%), mis on oma sisust lähtuvalt seotud mõnevõrra mõjukusega, ei tulnud töös väga tugevalt esile.

**Arenguvõimaluse** tegur näitas, et ajakirjanikud oskavad näha elukutse eelisena nii üldharivat poolt kui ka tuua välja konkreetseid oskuseid, mida amet lihviv. Ajakirjanikud hindavad oma töö puhul, et see annab neile võimaluse tutvuda väga paljude valdkondadega („*Laiendad silmaringi ja saad selle eest palka. Lihviv kirjutamis- ja suhtlemisoskusi peensusteni*“; „*Saad süveneda elukutsesse täielikult ning õppida ja areneda kuni surmani*“; „*Annab oskusi inimestega suhtlemiseks. Õpetab uurima inimeste/ettevõtete taustu*“). Kuigi arenguvõimalusega võiks seostada ka koolitusi, seminare ja õppepäevi, siis neid ajakirjanikud oma vastustes välja ei toonud. Arenguvõimalust seostatakse igapäevase tööga.

Teised kategooriad omasid tunduvalt vähem kaalu võrreldes kolme esimesega. Enim neist leidis märkimist **töökeskkond** (16%). Ajakirjanikud hindavad eeliseks paindlikku

tööaega („Saad vajadusel mattuda töösse ja vajadusel mitte mattuda. Oled iseenda peremees). Töökeskonnas all peeti silmas ka positiivset pinget ehk nagu üks vastaja selgitas, et töö sobib adrenaliinisõltlasele. Ülejäänuid kategooriaid (**palk ja hüved, suhted, saavutusvajaduse rahuldamine**) tõid ajakirjanikud vähem välja. Tegurite sisust ja sinna kuuluvatest tüüpilisematest vastustest annab ülevaate tabel 12.

**Mees- ja naisajakirjanike** vahel olulisi erinevusi elukutse eeliste puhul välja ei tulnud (tabel 13). Võrreldes **maakonna ja üleriigiliste** ajalehtede ajakirjanikke, võib öelda, et maakonna ajakirjanike jaoks on mõnevõrra olulisem töö ise (erinevus 11%) ja mõjukus (erinevus 14%). Palga ja hüvede kategooriat märkisid rohkem üleriigiliste väljaannete ajakirjanikud (erinevus 10%). **Ametite** puhul eristus reporteritest ja toimetajatest juht/juhataja. Võrreldes teistega hindasid nad rohkem mõjukust ja autoriteetsust. Vähem olulisem oli neile arenguvõimalus ja töökeskond. Lähtuvalt **staažist** võib välja tuua, et 6-15 aastat töötanutele on arenguvõimalus tähtsam kui neile, kes on töötanud kuni viis aastat või üle 16 aasta. Kui üle 16 aasta töötanutest ei pidanud ükski vastaja saavutusvajaduse rahuldamist oluliseks, siis kuni viis aastat töötanud ajakirjanikest leidis 17%, et see on oluline elukutse eelis. Töökeskond oli olulisemaks eeliseks kuni viis aastat töötanutel ja üle 16aastase staažiga ajakirjanikele.

**Tabel 13.** Töörahulolu kujundavad elukutse eelised soo, töökoha ja ameti, vanuse ja staaži lõikes (%).

		Töö ise	Areng	Mõju- kus	Autori- teetsus	Saavutus- vajadus	Palk, hüved	Töökesk- kond	Muu
S	M	85	30	61	9	9	15	18	9
	N	91	35	57	4	11	8	14	5
T	Maakond	96	36	68	5	10	5	18	5
	Üleriiklik	85	31	54	8	10	15	15	8
A	Reporter	90	35	53	8	10	15	18	83
	Toimetaja	90	40	55	0	10	5	20	5
	Juht	80	10	99	20	10	10	0	10
V	Kuni 30a	86	21	43	7	18	11	14	7
	31-40a	83	30	52	4	4	4	9	9
	41 -...a	100	37	58	5	0	11	16	5
S	1-5a	87	26	52	9	17	13	22	9
	6-10a	93	40	67	7	7	13	7	7
	11-15a	89	39	61	11	11	6	11	11
	üle 16a	86	29	57	0	0	14	21	0

Allikas: Autori koostatud

Märkused: Sugu (S), töökoht (T), amet (A), vanus (V), staaž (St).

**Vanusegruppide** lõikes on töö ise kategooria olulisemaks eeliseks üle 41aastaste seas. Nende jaoks oli võrreldes teistega tähtsam ka mõjukus ja arenguvõimalus. Kuni 30aastaste jaoks oli võrreldes vanemate inimestega olulisem saavutusvajaduse rahuldamine.

Lisas on toodud tabel (lisa 4), kust on näha, millised elukutse puudused, töörahulolu tõstvad ja langetavad tegurid on olulisemad inimesele, kes peab elukutse eeliseks ühte teatud aspekti. Välja on toodud igal juhul kolm olulisemat kategooriat. Arusaadavalt ei saa teha põhjalikke järeldusi eeliste puhul, kus vastajaid on vähe (nt 5), sest seal võib tulemusi mõjutada tugevalt ühe inimese arvamus.

Analüüside elukutse eeliste puhul **töörahulolu tõstvate tegurite** osakaalu, saab välja tuua, et kõigi eeliste lõikes on enamasti kõige tähtsam tunnustus ja tagasiside. Samuti on olulisemad töörahulolu tõstvad tegurid mõjukus, töö ise ja saavutusvajadus. Ühe erisusena võib välja tuua töökeskkonna puhul, mida pidas elukutse eeliseks 11 vastajat. Nendest 36% leidis, et töörahulolu tõstab inimestevahelised suhted. Teiste eeliste puhul suhtel nii suurt rolli polnud. Samuti saab tulemustest järeldada, et kui keegi pidas tööd ennast eeliseks, ei tähenda see, et sama vastaja leidis, et see tegur ka tõstab töörahulolu. Sama võib öelda ka mõjukuse ja saavutusvajaduse kohta.

Kõigi eeliste puhul on kõige olulisemaks puuduseks **töökeskkond**. Seejuures võib tuua välja, et 100% neist, kes pidasid eeliseks suhteid, autoriteetsust ja palka ning hüvesid, pidasid puuduseks ka töökeskkonda. Samuti on pea kõigi eeliste lõikes olulisemad puudused töö ise ja negatiivne tagasiside. Palk on ühe olulisema puudusena märgitud nelja eelise puhul: arenguvajadus, saavutusvajadus, suhted ja muu.

Eeliste puhul ei saa välja tuua ka olulisi erinevusi seoses **töörahulolu langetavate teguritega**. Kuid vaadata nelja olulisemat eelist, mis olid lähtuvalt vastanute arvust tähtsamad ajakirjanikele (töö ise, mõjukus, areng ja töökeskkond), on näha, et nende puhul langetab töörahulolu enamasti negatiivne tagasiside ja juhtkonna tegevus. Vähemal määral rahulolematuse tunnustusega ja töö tulemusega.

Küsimusest, kirjeldage juhtumit, mis tõstis teie töörahulolu, selgub, et sellised situatsioonid seostuvad eelkõige **tagasiside ja tunnustusega** (63% vastanutest). Võrreldes teiste kategooriatega märgiti seda aspekti üle kahe korra rohkem (tabel 14). Tunnustus ja tagasiside ei tule vaid ülemuselt, vaid ka lugejalt ja allikatelt. Näiteks allikatelt saadava tagasiside kohta kirjutasiid ajakirjanikud järgnevalt: „*Alles hiljuti pärast loo avaldamist sain oma erilehekülje objektilt pärast loo avaldamist lilled, et olin teda õigesti mõistnud*“, „*Töörahulolu tõstab see, kui näiteks laupäeva hommikul ärkad üles telefonikõne peale, kus sind tänatakse, et aitäh, et sellise loo kirjutasite.*“ Tegelikult võib öelda, et ajakirjaniku jaoks ei lõppe loo kirjutamine selle ilmumisega ajalehes, vaid nad ootavad ka tagasisidet inimestelt, keda kajastati loos.

**Tabel 14.** Töörahulolu tõstvad tegurid

Töörahulolu tõstab	Sisu	%	Vastanud
Tunnustus ja tagasiside	Kiitus ja tänusõnad ülemuselt, lugejalt, allikalt. Aasta-, kuu- ja nädalapreemiad.	63	44
Saavutusvajadus	Eksklusiivne lugu, millega edestab konkurente; tunne, et tegi head tööd, sai hakkama väljakutseid pakkuva looga, sai intervjuu inimeselt, kes vältis kuid ajakirjandust.	24	17
Töö ise	Huvitavad lood ja inimesed.	19	13
Mõjukus	Loo kirjutamine, mis algatab ühiskonnas muutuseid, tekitab diskussiooni.	17	12
Suhted	Head ja mõistvad suhted allikatega, kolleegidega ja ülemusega.	16	11
Töökeskkond	Paindlik tööaeg, uus tehnika, jõululõunad.	10	7
Autonoomsus	Võimalus tegutseda iseseisvalt (valida ise teemasid ja neid iseseisvalt kirjutada)	7	5
Muu	Võimalus kirjutad arvamislugu, mille eest makstakse, organisatsioonisiseste probleemide õiglaselt ja kiire lahendamine, lehekülgede lugemine, millel on oma suur artikkel.	7	5
Areng	Uued teadmised ja oskused.	4	3
Palk	Hea palk.	3	2

Allikas: Autori koostatud.

Ajakirjanikele meeldib, kui lugu pälvib tähelepanu ja seda tullakse neile ütleva („*Kirjutasin ühe südamliku loo, mis sai lugejatelt ootamatult laialdase kiitva hinnangu. Vastukaja tuli tuttavatelt ja võõrastelt, selgus, et seda lugu loeti isegi Kanadas, Austraalias ja Venemaal. See tegi südame soojaks*“). Osa tagasisidest ei pruugigi olla seotud konkreetse looga, vaid pigem tunnustatakse ajakirjaniku tööd üldiselt („*Helistas*

*pedagoog, kellega olin aastaid tagasi teinud loo ja kutsus juba pool aastat varem emakeelepäevale lastele rääkima. Ütles, et loeb mu lugusid ja peab neid vajalikuks ning lähenemismurki õigeks. /-/ (ehk siis on tore teada, et kellelegi su töö korda läheb).* Võimalik, et tunnustusel ja tagasisidel on suur mõju ajakirjanikele, kuna tegelikult ei ole eespool kirjeldatud juhtumid toimetuses igapäevased. Seetõttu on mõned korrad neist jäänud ajakirjanikele eriliselt meelde.

Vähem olulisem ei ole ajakirjanike jaoks organisatsioonisisene tunnustus. Näiteks üks vastaja tõi välja, et töörahulolu tõstis see, et osakond kuulutati teist aastat järjest ajalehe parimaks meeskonnaks. Ajakirjanike jaoks on oluline nii suuline (kirjalik) kiitust kui ka rahaline preemia. Üks vastaja märkis, et tema töörahulolu tõstis see, kui teda kiideti suurringi e-kirjas (*„See andis enesekindlust ja teadmise, et minu tööga ollakse rahul. Lisas motivatsiooni“*). Preemiate juures hindavad ajakirjanikud nii suulist kiitust kui ka rahalist poolt. Näiteks tõi vastaja ankeedis välja, et nädalapreemia süsteemi juures meeldib see, et lisaks preemiasaajatele kiidetakse ja saavad tagasisidet ka teised ajakirjanikud.

**Saavutusvajaduse rahuldamine** (24%) tuli töörahulolu tõstvate tegurite puhul palju tugevamalt esile kui eeliste seas. Sellesse kategooriasse kuulusid vastused, kus ajakirjanik märkis, et ta oli ennast ületanud. Kategooria sisu on selgitatud tabelis 14. **Töö ise** (19%), **mõjukus** (17%) ja **suhted** (16%) omasid enam-vähem võrdset kaalu töörahulolu tõstvate tegurite seas. Kategooriate sisu oli võrreldav elukutse eeliste puhul välja tulnud teguritega. Mõjukuse puhul toodi välja ka üksikuid konkreetsemaid näiteid, mis väljendasid selle teguri sisu (*„Mõnikord on see mulle ainult ühe telefonikõne jagu vaeva, aga inimesele väga suur abi, milleni ta ehk ei oleks jõudnudki. Pean silmas näiteks meditsiiniabi“*; *„Linnavolikogu jättis pärast artiklit eelnõu vastu võtmata“*).

Inimestevaheliste suhete kategoorias märkisid ajakirjanikud, et ülemuse puhul hindavad nad mitte ülereageerivat juhti, kellega on võimalik rääkida oma probleemidest ja leida vajadusel sobiv lahendus. Allikate puhul märgiti näiteks usalduslikke ja austavaid suhteid, abivalmidust. (*„Kui sportlane esmakordselt ütles: ma ei oskagi midagi rääkida, kirjuta ise midagi, ma usaldan sind.“*).

Kõige vähem tõid ajakirjanikud töörahulolu tõstvate tegurite puhul välja olukordi, mis seostusid **töökeskkonnaga, autonoomsusega, arenguga ja palgaga**. Kategooriates sisukirjeldust näeb tabelist 14. Autonoomsuse kategooria puhul võib veel märkida, et mitte ainult iseseisev lugude ja teemade valimine ei tõsta töörahulolu. Üks juht ütles, et tema rahulolu tõstab see, kui talle antaks võimalus moodustada iseseisvalt meeskond oma soovide järgi. Arenguvõimalus seostus vähestele ajakirjanikele mingi juhtumiga. Küll aga võib tuua välja ühe vastaja konkreetse näite selle teguri kohta. Ajakirjanik kirjutas, et viimasel ajal on pakkunud talle vaheldust ja andnud põhjuse õppida uusi asju veebilehe toimetamine. Nimelt maakonnaajalehes pole reeglina eraldi veebitoimetajat ja seega on kõigil ajakirjanikel kohustus teha online-uudiseid.

**Meeste ja naiste** puhul oli kõige suurem erinevus tunnustuse ja tagasiside kategoorias, kus meestest märkis seda vaid 48% vastajatest, naistest aga 76% (tabel 15). Naiste töörahulolu tõstavad rohkem suhted ja töökeskkond. Meeste jaoks olid olulisemad töö ise ja mõjukus. **Üleriiklike ja maakonna** ajalehtede ajakirjanike seas võib tuua välja suuremate erinevustena töö ise, mis on olulisem maakonna ajalehtede ajakirjanikele, ja saavutusvajaduse, mida hindasid rohkem üleriikliku ajalehe töötajad.

**Tabel 15.** Töörahulolu tõstvad tegurid soo, töökohta, ameti, vanuse ja staaži lõikes.

		Tunnus- tus	Töö ise	Mõju- kus	Saavu- tus	Suhted	Auto- noomsus	Kesk- kond	Areng	Palk	Muu
S	M	48	27	24	27	9	9	3	0	6	6
	N	76	11	11	22	22	5	16	8	0	8
T	Maakond	68	27	23	9	14	5	14	5	5	5
	Üleriiklik	60	15	15	31	17	8	8	4	2	8
A	Reporter	65	28	13	20	18	5	10	5	3	8
	Toimetaja	60	5	30	25	20	10	15	0	5	5
	Juht	60	10	10	40	0	10	0	10	0	10
V	Kuni 30	57	14	18	32	21	4	14	4	4	7
	31-40	70	26	4	22	13	9	9	9	4	4
	41 -...	63	16	32	16	11	11	5	0	0	11
St	1-5	70	17	22	22	26	4	17	4	4	4
	6-10	67	20	7	33	7	7	7	13	0	7
	11-15	56	22	11	28	11	6	11	0	6	11
	üle 16	57	14	29	14	14	14	0	0	0	7

Allikas: Autori koostatud.

Märkused: Sugu (S), töökoht (T), amet (A), vanus (V), staaž (St).

Tunnustust ja tagasisidet märkisid töörahulolu tõstva tegurina rohkem need, kel **staaži** kuni 10 aastat. Mõjukus oli olulisem 1-5 aastat töötanute ja üle 16 aasta töötanud ajakirjanike jaoks. 1-5 aastat töötanute jaoks olid tähtsad ka inimestevahelised suhted. Saavutusvajadus oli kõige vähem olulisem üle 16 aasta töötanutele.

Erinevate **vanusegruppide** puhul on tunnustus ja tagasiside kõige olulisem 31-40aastaste jaoks. Kõige vähem tõid seda kategooriat välja kuni 30aastased ajakirjanikud. Mõjukus oli olulisem üle 41aastastele ajakirjanikele. Saavutusvajaduse rahuldamist märkisid rohkem kuni 30aastased. Ka inimestevahelised suhted olid neile olulisemad. **Ametite** lõikes võib välja tuua, et töö ise tõstab rohkem reporterite töörahulolu. Mõjukus on olulisem toimetajate jaoks. Juhatajate puhul on olulisem saavutusvajaduse rahuldamine.

Vaadates erinevate eeliste, puuduste ja töörahulolu langetavate tegurite osakaalu töörahulolu tõstvate tegurite puhul (lisa 5), ei saa antud töö autor olulisi järeldusi nende tegurite puhul, kus vastanuid on väga vähe (näiteks areng (3), palk (2) või muu (5)). Nende puhul võib vaid ühe inimese seisukoht muuta oluliselt tulemust.

Töörahulolu tõstvate tegurite profiili analüüs teiste tegurite lõikes näitab, et **eeliste** puhul on töörahulolu tõstvad tegurid märkimisväärselt sarnased. Peaaegu kõigi töörahulolu tõstvate tegurite lõikes olid suurema osakaaluga eelistest töö ise, mõjukus ja areng. Kui võrrelda olulisemaid töörahulolu tõstvaid tegureid (tunnustus ja tagasiside, töö ise, areng, mõjukus, saavutusvajadus ja suhted), siis võib tuua välja inimestevaheliste suhete teguri, mille puhul on kolme suurema osakaaluga eelise sekka mahtunud ka töökeskkonna aspekt, mida teiste töörahulolu tõstvate tegurite puhul välja tuua ei saa. See tähendab, et 36% neist, kes leiavad, et töörahulolu tõstevaks teguriks on suhted, leiab ka, et töökeskkond on eeliseks.

Analüüsides töörahulolu tõstvaid tegureid elukutse **puuduste** lõikes, võib öelda, et töökeskkond on enamuse tegurite puhul kõige suurema osakaaluga. Näiteks saavutusvajaduse puhul oli selle osakaal lausa 100%. Samuti suurema osakaaluga on enamiku töörahulolu tõstvate tegurite lõikes veel puudused töö ise ja negatiivne



tagasiside. Erisusena võib töö ise kui töörahulolu tõstva teguri puhul välja tuua palga kui puuduse osatähtsuse. Saavutusvajaduse ja suhete teguril on võrreldes teiste töörahulolu tõstvate teguritega suurem osatähtsus isikliku elu ja töö vahelisel konfliktil.

**Töörahulolu langetavate tegurite** osakaalu tõstvate tegurit lõikes vaadates saab öelda, et oluline töörahulolu langetav tegur on juhtkonna tegevus, mis oli kõigi töörahulolu tõstvate tegurite puhul suure osatähtsusega. Olulisematest töörahulolu tõstvatest teguritest on põhjust välja tuua inimestevahelised suhted, mille puhul leiab 64% vastanutest, et juhtkonna tegevus langetab nende töörahulolu, töö ise puhul on vastava teguri osatähtsus näiteks vaid 46%, saavutusvajaduse puhul on see 41%. Samuti on enamus töörahulolu tõstvate tegurite lõikes suurema osatähtsusega negatiivne tagasiside, töötulemus, rahulolematuse tunnustusega, koostöö allikatega. Rahulolematuse töö tulemusega on suurema osatähtsusega mõjukuse (50%) ja töö ise (46%) puhul. Negatiivsel tagasisidel on kõige suurem osatähtsus mõjukuse puhul (50%).

## 2.3 Ajakirjanike arvamus töörahulolu langetavatest teguritest

Ülekaalukalt kõige suurem puudus ajakirjaniku elukutse puhul on **töökeskkond** (87% vastanutest) (tabel 16). Selle puhul märkisid ajakirjanikud stressi ja pinget, läbipõlemisohtu. Probleemiks on ka piiramatu tööaeg („*Uudis ei küsi kellaaega ega nädalapäeva*“; „*Koguaeg peab valmis olema tööks*“; „*Tööpäeva lõppu ei tea peaaegu mitte kunagi ette*“). Ajakirjanike jaoks teeb elukutse pingeliseks ja väsitavaks seegi, et mõtted on peaaegu kogu aeg ajalehe ja uudiste juures ning sellest rollist on väga raske ka puhkepäeval ja töövälisel ajal välja tulla („*Kogu aeg peab ajusid ragistades mõtlema ja kõrval lahti hoidma, kas mingi jututeema on ka n-ö uudisväärtuslik*“; „*Töö toimub peas 24/7, puhkepausi pole*“). See näitab, et väga raske on ajakirjanikul end väljapool toimetust välja lülitada tööst (nt suurest avariist või muust õnnetuskohast mööda sõites jääb reeglina ajakirjanik alati seisma ja kogub infot hoolimata nädalapäevast või kellaajast).

Üksikud ajakirjanikud märkisid töö mõju tervisele. Muuhulgas mainiti unehäireid. Üks vastaja kirjutas järgnevalt: „*Väga suur osa ajakirjanikest suitsetab, osa liialdab ka alkoholiga. Seda põhjustab stress, kuidagi on vaja lõõgastuda. Tihti pole aega*

regulaarselt sooja toitu süüa - siis järatakse šokolaadi ja saiakesi, mis teadupärast ei mõju hästi figuurile. Kuna palju tuleb töötada arvutiga, halveneb tihtilugu silmanägemine või siis on silmad lihtsalt õhtuti väga väsinud.“ Selle näite puhul peab arvestama, et tegemist on ühe inimese arvamusega ning töö negatiivne mõju tervisele ei pruugi olla ajakirjanike seas valdav, küll aga on see mõne inimese jaoks töörahulolu langetav tegur.

**Tabel 16.** Ajakirjanike töörahulolu kujundavad elukutse puudused.

Puudused	Sisu	%	Vastanud
Töökeskond	Stress ja pinge, (loominguline) läbipõlemine, ebaregulaarne tööaeg, töötingimuste negatiivne mõju tervisele.	87	61
Töö ise	Vastumeelsed ja rasked lood, suur vastutus, konfliktne amet, ootamatud olukorrad, pinnapealsus, karjäärivõimaluste puudus.	53	37
Negatiivne tagasiside	Tagasiside, mis tuleneb kolleegidelt, juhilt, lugejatelt, allikatelt, elukutse maine langusest tingitud negatiivne tagasiside.	26	18
Palk	Madal palk, töötasu, mis ei vasta pingutustele, head palka teenivad vaid tipptegijad.	24	17
Isiklik elu vs töö	Napib aega pereeluks ja oma elu elamiseks.	23	16
Muu	Töö muudab küüniliseks, tööks vaja suurt motivatsiooni, masu ajal tagasihoidlikud võimalused leida erialast tööd; liiga väike meediaturg.	11	8
Ajakirjanduse kvaliteet	Ajakirjanduse langus, kasumi eelistamine kvaliteedile, klikid olulised mitte kvaliteet.	10	7

Allikas: Autori koostatud

Pinge, stressi ja piiramatut tööajaga on seotud **isikliku elu ja töö konflikt** (23%) Arvatavasti on selle kategooria olulisus suurem kui paistab tabelist 16, sest paljud ei märkinud stressi ja piiramatut tööaja tagajärgi. Üks ajakirjanik kirjeldas töö mõju pereelule järgneval: „Aeg-ajalt on tunne (ja ka praktiline elu kipub seda näitama), et olemaks hea ajakirjanik, pead sa olema üksik ja vallaline või kaasast lahkuläinud ületunde mittelugev töönarkomaan või lihtsalt oma huvidele keskendunud egoist. Teine võimalus on see, et sinu kaasaks on sattunud inimene, kes teeb nagu Kukerpillide (oli vist?) laulus kodus kõik tööd ära sinu eest.“ Sellest vastusest lähtuvalt võib öelda, et lisaks sellele, et töö ei lase pereelu piisavalt elada, võivad lisapingeid tekitada kolleegid, kel on rohkem võimalusi tööle pühendumiseks ning seetõttu võivad ülemused neid rohkem hinnata suurema tööpanus tõttu. Isikliku elu all siiski ei märgitud ainult suhteid lähedastega, vaid ka seda, et töövaba aega on nii vähe, et pole aega ennast täiendada või

raamatuid ajaviiteks lugeda („*Sul pole öö ega päeva, töö- ega puhkepäeva vahet, unusta eraelu, harrastused jne*“; „*Kui tahad elada oma elu, vali teine elukutse. (Spordi)Ajakirjanik on 24 tundi ajakirjanik*“, „*Vähe aega jääb ka enesetäiendamiseks, ilukirjanduse lugemiseks*“).

**Töö ise (53%)** on ajakirjanikele ka elukutse puuduseks. Tabelis on nimetatud märksõnadega sellesse kategooriasse kuuluvate vastuste sisu. Selgitamist neist vajab karjäärivõimaluste puudus, mida nimetas kolm inimest. See tegur on iseloomulik ajaleheorganisatsioonile, kuna tuleneb selle ülesehitusest, mis ei ole väga hierarhiline ja seega ei ole võimalust organisatsioonisiseselt tõusta karjääriredelil.

**Negatiivse tagasiside (26%)** puhul märkisid ajakirjanikud, et selles töös saab palju sõimata, nõrganärvilistele ei pruugi kriitika hästi mõjuda, allikad ähvardavad, kommentaatorid sõimavad ning väga harva ollakse ilmunud lehenumbriга rahul. Negatiivse tagasiside allikana mainitakse vaid üksikutel juhtudel kolleegi ja ülemust. Probleemiks on ajakirjanike jaoks ka elukutse maine langus: „*Kuna absoluutselt igaiüks on tänapäeval meediaekspert ja ütleb kohe välja, kui lollisti meil siin meedias kõike tehakse, siis peab ikka õige enesekindel loll olema, et viitsida edasi jamada...*“; „*Ajakirjaniku kui ameti maine on tavainimeste hulgas madal, sest neid peetakse teiste eludes sorijateks, seda ka nende inimeste juures, kes meediaga otseselt üldse kokku ei puutu*“; „*Seoses ajakirjanduse kolletumisega oled paljude silmis üks sõnniku seest haisu üles keerutajatest*“. Väljatoodud kolme ajakirjaniku vastused on emotsionaalsed ja nendest kumab läbi inimlik solvumine. Negatiivset tagasisidet, mis tuleneb lihtsalt allikalt või ülemuselt loo kohta, on kirjeldatud nii-öelda vähem värvikamalt.

**Ajakirjanduse kvaliteedi (10%)** puhul jäid ajakirjanike vastused üsna üldsõnaliseks. Üks konkreetsemaid vastajaid ütles, et erameedias on väga tähtis suur lugejate arv, mille saavutamiseks tuleb vahel kirjutada mõttetuid või palju uudiseid, mis on sellest tulenevalt pealiskaudseid, tobedaid ja kannavad eksitavaid pealkirju. **Palga (24%)** kategooria puhul oli vastajate sõnum ühene – töötasu on madal.

**Meeste ja naiste** puhul on suuremad erinevused nelja kategooria puhul (tabel 17). Kui naistest peab tööd puuduseks 64% vastanutest, siis meestest vaid 39%. Palk on suuremaks puuduseks meeste jaoks. Samuti pidasid mehed naistest olulisemaks puuduseks ajakirjanduse kvaliteeti. Töökeskond oli aga naiste jaoks olulisemaks puuduseks.

**Tabel 17.** Rahulolematust kujundavad elukutse puudused soo, töökohta, ameti, vanuse ja staaži lõikes.

		Töö-keskkond	Palk	Negatiivne tagasiside	Ajakirjanduse kvaliteet	Töö ise	Isiklik vs töö	elu	Muu
S	M	81	33	24	15	39	24	15	
	N	92	16	27	5	64	22	8	
T	Maakond	82	27	23	5	73	18	9	
	Üleriiklik	90	23	27	13	44	25	13	
A	Reporter	88	20	28	10	53	18	10	
	Toimetaja	85	35	20	5	55	20	20	
	Juht	90	20	30	20	50	50	0	
V	Kuni 30a	96	25	29	18	46	14	7	
	31-40a	78	26	22	9	57	39	13	
	41 -...a	84	21	26	0	58	16	16	
St	1-5a	96	26	30	17	57	9	9	
	6-10a	80	13	27	7	53	40	7	
	11-15a	94	22	17	6	56	28	6	
	üle 16a	71	36	29	7	43	21	29	

Allikas: Autori koostatud.

Märkused: Sugu (S), töökoht (T), amet (A), vanus (V), staaž (St).

**Üleriigiliste ja maakonna** ajalehtede puhul võib märkida vaid ühte suuremat erinevust. Nimelt pidasid maakonna ajalehtede ajakirjanikud tööd suuremaks puuduseks. **Staaži** puhul erines teistest gruppidest mitme teguri puhul üle 16 aasta töötanud ajakirjanikud. Nende jaoks on võrreldes teistega vähem olulisem elukutse puudus töökeskond ja töö ise. Võrreldes teistega aga on nende jaoks suurem probleem palk. Kõige vähem märkisid palka elukutse puuduseks 1-5aastat töötanud. 11-15aastat töötanud pidasid negatiivset tagasisidet väiksemaks puuduseks kui teised. Isikliku elu ja töö konflikti pidasid suurimaks 6-10aastat töötanud ja väiksemaks 1-5aastat töötanud ajakirjanikud.

**Vanusegruppide** puhul võib tuua välja, et kuni 30aastaste ajakirjanike jaoks oli võrreldes vanemate inimestega suurem puudus töökeskond ja ajakirjanduse kvaliteet. 31-40aastaste jaoks on isikliku elu ja töö konflikt olulisemaks puuduseks võrreldes teiste vanusegruppidega. **Ametite** lõikes selgus, et toimetajate jaoks on palk suuremaks

puuduseks. Juhatajate seas oli suurem osakaal ajakirjanduse kvaliteedil ning isikliku elu ja töö konfliktil.

Vaadates erinevate puuduste puhul elukutse eeliste osatähtsust (lisa 6), võib välja tuua, et kõigi puuduste puhul on olulisemad **eelised** töö ise, mõjukus ja areng. Eeliste puhul ei saa välja tuua ka suuremaid erinevusi protsentuaalsest, sest kõikumised on suhteliselt väikesed (alla 5%). Ajakirjanduse kvaliteedi kui puuduse puhul saab välja tuua erisusena selle, et osatähtsuse poolest on üks olulisemaid eeliseid töökeskkond (43%). Teistel elukutse puudustel see tegur kolme suurema osatähtsusega kategooria sekka ei mahtunud.

Puuduseid **tööraahulolu tõstvate tegurite** lõikes analüüsides, paistab silma, et tunnustus ja tagasiside on kõigi elukutse puuduste puhul väga suure osatähtsusega. Kõige suurem oli osakaal töö ise (70%) ja muu (75%) kategoorias. Samuti on peaaegu kõigi puuduste puhul suurem osatähtsus saavutusvajadusel, töö ja mõjukusel. Ühe erisuse võib tuua välja isikliku elu ja töö konfliktil, kus esikolmikusse ei mahtunud tööraahulolu tõstvate teguritest töö ise ja mõjukus, kuid seal olid inimestevahelised suhted (31%).

Elukutse puuduste lõikes **tööraahulolu langetavate tegurite** osakaalu vaadates, paistab silma, et kõigi puuduste puhul on rahulolematus juhtkonna tegevusega kas kõige suurema või üks suurema osatähtsusega tegureid. Kõige suurem oli see palga teguril (65%), kõige väiksem töö ise (35%) kategoorias. Suurem osakaaluga on veel enamik puuduste puhul rahulolematus töötulemusega ja tunnustusega ning negatiivne tagasiside.

Tööraahulolu langetavate tegurite puhul olid kõige suurema osatähtsusega juhtkonna tegevus (39%) ja negatiivne tagasiside (30%) (tabel 18). **Juhtkonna või juhi tegevuse** kategooria koondab endast väga erinevaid vastuseid, mille ühine nimetaja on juhi või juhtkonna mõju ajakirjaniku tööraahulolule. Ajakirjanike vastused juhtkonna tegevuse puhul võiks jagada kaheks. Ühelt poolt ei olda rahul juhi tegevusega, mis riivab ajakirjanikke isiklikult ja nad tunnevad, et juht ei toeta ega hinda oma töötajaid: „*Kui kuulsin, et ülemus arvustas suitsutoas koos suitsetajatega neid ajakirjanikke, kes seal ei käi - arvustas tööalast võimekust*“; „*Vahel on häirinud see, kui ülemus kiidab teiste ees*

*kolleegist üksikut lastetut teiste kolleegide kallal nokkivat ja tuju rikkuvat töönarkomaani ja soovitab teistel sama tubli olla.“ „Mitmel korral olen olnud olukorras, kus juhtkond konfliktis ajakirjanikku ei kaitse, vaid üritab selle löögi endalt minema suunata ja jätab töötaja üksi võitlema“;*

**Tabel 18.** Tööraahulolu langetavad tegurid.

Tööraahulolu langetab	Sisu	%	Vastajad
Juhtkonna tegevus	Probleemid sisekommunikatsiooniga ja tagaselja otsustamine (tööülesannete lisamine), koondamine, kokkuhoid, palgakärbe, inimeste pidev hirmutamine rasketel aegadel, juhi isik ei meeldi.	39	27
Negatiivne tagasiside	Toimetusesisene negatiivne tagasiside, ebaõiglane kriitika/laim.	30	21
Ebarahuldav töö tulemus	Ei õnnestu kirjutada head lugu, faktead, toimetaja muudab lugu nii, et ajakirjanik ei ole rahul oma tööga.	23	16
Rahulolematus tunnustustega	Ei märgata ajakirjaniku head tööd, ei hinnata head lugu toimetuse/toimetaja poolt, rahulolematus preemiate määramisega (ei määratud preemiat).	17	12
Kootöö allikatega	Allikad ei anna infot, väga raske saada kommentaari, allikas näiteks lollitab ajakirjanikku, intervjuueritav suhtub üleolevalt, allikad lubavad infot anda, kuid viimasel hetkel mõtlevad ümber.	13	9
Muu	Rasked teemad, probleemid töö juures, poliitkorrektsusega piiratud sõnavabadus, traditsiooniline palgapäevaeelne vaimne krampihoog.	13	9
Suhted	Suhted kolleegidega (arusaamatused, tülid)	10	7
Töökeskkond	Töövahendid, tihe tööaeg, vähe aega.	10	7

Allikas: Autori koostatud

Teiselt poolt tõid ajakirjanikud välja ettevõtte juhtimisega seotud rahulolematust tekitavaid juhtumeid: „*“rasketel aegadel“ muutub juhtimistaktika ja töötajate motiveerimine hirmutamispõhiseks*“, „*Ei olda huvitatud nn korüfeede tekkimisest. Inimesed lastakse suhteliselt kergelt lahti, mõeldes, et küll uued asemele tulevad*“, „*Ebaselge käsuliin ja vastutusala. Ei tea täpselt, millised on su vastutuspiirid; tehes seda, mida arvad ülemuselt seni saadud info põhjal vajalik olevat, võib äkki ülemus hoopis sind rünnata; alluvad võivad probleemide puhul sinust mööda, ülemuse jutule minna ja nii nõrgestatakse sinu autoriteeti*“, „*Kui tööd hinnatakse ainult klikkide järgi ja kvaliteet pole oluline, nagu on viimasel ajal online ajakirjanduses tavaline*“

**Negatiivse tagasiside** puhul mainisid vastajad mitmel korral ebaõiglast kriitikat, mil lugejad ei süvene artiklisse ning hakkavad süüdistama ajakirjanikku kas eksimises või väidetakse, et ajakirjanik on kinni makstud või kallutatud (*„Kui teed hea loo, aga lugejad ei vaevu sellesse süüvima, ei saa selle ideest ega mõttest aru või teevad selle põhjal koguni ekslikke järeldusi ja siunavad kirjutajat“*, *„Lehes ilmunud kriitilisele loole järgnevad põhjendamatud süüdistused erapoolikuses, kellegi tellimuse täitmises jne“*).

Lisaks negatiivsele tagasisidele tuli töörahulolu langetavate tegurite puhul selgelt esile ka **rahulolematus tunnustusega** (17%). Sellel teguril on põhiliselt kaks aspekti: ajakirjaniku tööd ei märgata (*„Sa näed palju vaeva, et olla teemaga kursis ja saada eksklusiivset infot. Sa kirjutad hea loo. Töö juures ei märka ega hinda seda keegi; „Kui ei märgata head tööd emotsionaalselt keeruliste teemade puhul ehk vähest tuge ja märkamist“*) ja ei olda rahul preemiate määramise viisiga (*„Meil antakse igal nädalal välja 1000 krooni nädala parima loo kirjutajale, kuid paraku käib teatud inimeste hulgas kokkulepe, kus vaheldumisi üksteisele punkte andes suunatakse preemia teatud isikule“*). Lisaks võib töörahulolu langetada juhtum, mil küll vahetult pärast lugu on kiidetud tööd nii kolleegide kui ka lugejate poolt, kuid hiljem nii-öelda ametlikku preemiat sellele ei järgne (*„Kui toimetuses aasta tublisid nimetama hakati, ei pidanud kolleegid seda uut sarja küünemustagi vääriliseks. See solvas ja langetas töötaju“*).

Ajakirjanikud hindavad ka ise oma tööd ning kui nad tunnevad, et **tulemus** (23%), mis nende nime all ajalehes ilmub, ei rahulda neid, siis seegi võib olla üks töörahulolu langetavatest teguritest. Vastajad tõid välja näiteks selle, kui nad tunnevad, et loo tegemiseks jäi liiga vähe aega ja selle tõttu kannatas kvaliteet. Üksikud vastajad märkisid juhtumeid, mil toimetamise tulemusel on lugu muutunud nii, et nad ei ole rahul tulemusega (*„Lugu ilmus lõpuks sellisel kujul, et ei tahaks oma nime selle all näha“*).

**Koostöö allikatega** (13%) tähendab, kuidas sujub infoallikatega loo kirjutamine ehk, kuidas nad takistavad loo tegemist. Muuhulgas langetab töörahulolu juhtum, kui allikas soovib vastata vaid e-kirja teel, teeb seda hilja õhtul, mistõttu ajakirjaniku tööpäev on

oodatust pikem. Üks ajakirjanik mainis ka ametkondadega suhtlemise keerukust, mis tähendab, et ühele küsimusele vastuse saamine võib võtta mitu päeva aega ja kui vastus saabub, siis see ei rahulda ajakirjanikku („Saabunud vastused on tihtipeale nn loosungitest koosnevad, vahel suisa eksitavad. Ja ometi sa pead neid kajastama“).

**Inimestevaheliste suhete** (10%) puhul märkisid ajakirjanikud pingeid kolleegidega, mis võisid tuleneda tundest, et ajakirjanikud ei tööta ühe eesmärgi nimel. Üks vastaja märkis konflikti kolleegiga, kellega nad teineteise teadmata sama teemaga tegelesid.

**Töökeskkonna** (10%) puhul märkisid ajakirjanikud töögraafikut, pidevat kiirustamist ja ebakvaliteetseid töövahendeid („Kui arvuti on aeglane ja iganenud ning terve osakonna kasutuses on ainult üks diktofon, siis see kindlasti ajakirjanikku ei rõõmusta“).

**Meeste ja naiste** puhul võiksid tuua välja erinevused kahe kategooria puhul (tabel 19). Naised märkisid rohkem töörahulolu langetava juhtumina juhtkonna tegevust (erinevus 22%) ja negatiivset tagasisidet (erinevus 11%).

**Tabel 19.** Töörahulolu langetavad tegurid soo, töökoha, ameti, vanuse ja staaži lõikes.

		Juhtkonna tegevus	Suhted	Töö tulemus	Negatiivne tagasiside	Rahul-olematus tunnustusega	Töö-keskkond	Koostöö allikatega	Muu
S	M	27	3	24	24	15	9	12	9
	N	49	16	22	35	19	11	14	16
T	Maakond	32	9	23	50	18	5	18	9
	Üleriiklik	42	10	23	21	17	13	10	15
A	Reporter	30	15	28	35	20	5	15	11
	Toimetaja	55	0	15	20	10	20	5	1
	Juht	40	10	20	30	20	10	20	13
V	Kuni 30a	39	14	21	18	25	14	7	11
	31-40a	43	9	22	22	26	13	17	22
	41 -...a	32	5	26	26	42	0	16	5
St	1-5a	39	17	26	30	9	13	9	13
	6-10a	27	7	13	20	20	20	27	7
	11-15a	50	11	22	28	22	0	6	0
	üle 16a	36	0	29	43	21	7	14	14

Allikas: Autori koostatud

Märkused: Sugu – S, töökoht – T, amet – A, vanus – V, staaž (St)

**Üleriigiliste ja maakonna** ajalehtede ajakirjanike suurim erinevus oli taas negatiivse tagasiside kategoorias. Maakonna ajakirjanikest vastasid pooled, et see langetab rahulolu. Üleriigilise väljaande ajakirjanikest nimetas 21% seda rahulolu langetavaks.

**Juhtkonna tegevust** nimetas 42% üleriigilise väljaande ajakirjanikest rahulolu



langetavaks, maakonna ajalehtede ajakirjanike puhul oli see number 32%. Erineva **staažiga** vastajate seas pidasid 11-15 aastat töötanud ajakirjanikud juhtkonna tegevust suuremaks rahulolematuse allikaks, kui näiteks 6-10 aastat töötanud. Negatiivset tagasisidet märkisid rohkem üle 16 aasta töötanud. 1-5 aastat töötanute jaoks oli vähem olulisemaks kategooriaks rahulolematustunnetusega.

**Vanusegruppide**st tõid üle 41aastased vähem välja juhtkonna tegevust kui teised. Samas tõid nad võrreldes teistega rohkem esile rahulolematustunnetusega. Toimetajate puhul oli juhtkonna tegevus olulisem rahulolu langetav tegur. Samas häirib neid vähem negatiivne tagasiside ja rahulolematustunnetusega.

Analüüsides töörahulolu langetavaid tegureid elukutse **puuduste** lõikes, on näha (lisa 7), et peaaegu kõigi tegurite puhul on kõige suurema osatähtsusega puudus töökeskkond. Suhete, töökeskkonna ja koostöö puhul allikatega on töökeskkonna osakaal 100%.

Kõigi olulisemate töörahulolu langetavate tegurite puhul on üks suuremaid puuduseid töö ise. Kõige suurem on selle osatähtsus rahulolematuse puhul töö tulemusega (81%). Juhtkonna tegevuse, töökeskkonna, koostöö allikatega ja muu teguri puhul mahtus kolme suurema osatähtsusega teguri sekka ka palk, negatiivse tagasiside ja rahulolematuse puhul tunnetusega ka isiklik elu ja töö konflikt.

Nagu ka puuduste ja töörahulolu tõstvate tegurite puhul, tuleb ka langetavate tegurite puhul tõdeda, et **elukutse eelised** on iga teguri puhul üsna sarnased. Suurema osatähtsusega on töö ise, mõjukus ja areng. Seejuures suhete ja rahulolematuse puhul tööga on töö ise osatähtsus 100%. Erisusena võiks välja tuua, et nendest, kes pidas ebarahuldavat töö tulemust langetavaks teguriks, neist leidis 25%, et elukutse eeliseks on autoriteetsus.

**Töörahulolu tõstvatest teguritest** on tunnetus ja tagasiside kõigi rahulolu langetavate tegurite puhul kas kõige suurema osatähtsusega või peaaegu kõige suurema osatähtsusega tegur. Vaid töökeskkonna kategoorias ei ole see esikohal, seal on kõige

suurema osakaaluga tööraahulolu tõstev tegur saavutusvajadus (57%). Peaaegu kõigi tööraahulolu langetavate tegurite lõikes on suurema osakaaluga kategooriate sekka mahtunud ka töö ise. Nelja teguri puhul (töötulemus, negatiivne tagasiside, koostöö allikatega, muu) oli üks suurema osakaaluga tööraahulolu tõstev tegur mõjusus, kõige olulisem oli see töötulemuse puhul (38%).

Inimestevaheliste suhete aspekt kui tööraahulolu tõstev tegur mahtus suurema osakaaluga tegurite sekka juhtkonna tegevuse, rahulolematuse tunnustusega, suhete kategooria puhul. Nelja tööraahulolu langetava aspekti puhul (juhtkond, suhted, rahulolematuse tunnustusega, töökeskkond) oli üks suurema osatähtsusega tegureid töökeskkond. Kõige suurem kokkulangevus oli kahe töökeskkonna teguri vahel (29%).

## **2.4 Peatoimetajate arvamused ajakirjanike tööraahulolu kujundavatest teguritest**

Peatoimetajate hinnangud ajakirjanike tööraahulolule olid viie palli skaalal vahemikus „3“ kuni „4+“ (tabel 20). Pigem arvavad peatoimetajad, et viimastel aastatel on ajakirjanike tööraahulolu kas tõusnud või jäänud vähemalt enam-vähem samale tasemele („pole tajutavalt langenud“).

Tööraahulolu tõusu või samaks jäämise põhjustena toovad mitu juhti välja ettevõtte stabiilsust, head kollektiivi, ettevõtte head mainet. Vähem rõhutatakse töö iseloomuga seotud tegureid. Vaid üks peatoimetaja märgib „*sobivad teemad sobivatele ajakirjanikele*“. Üleriigilise väljaande peatoimetaja lausus, et tema meelest on ajakirjanike tööraahulolu langenud. Muuhulgas tõi ta põhjuseks elukutse maine langust, mille märkis ära ka üks maakonna ajalehe peatoimetaja.

**Tabel 20.** Peatoimetajate hinnangud ajakirjanike töörahulolule

Pea-toimetaja	Hinnang	Töörahulolu muutuse suund	Põhjused
Maakond 1	4	Tõusnud	Ettevõtte stabiilsus ja hea maine, hea kollektiiv.
Maakond 2	3	Tajutavalt pole langenud	Rahulolu pakub stabiilne töö, palka pole kärbitud. Rahulolu langetab ebastabiilne tulevik, ajakirjaniku maine langus.
Maakond 3	4+	Tõusnud	Järjest parem organisatsioon, üsna suur kindlus suurest ebakindlusest hoolimata, selge töö, hea kollektiiv, sobivad teemad sobivatele ajakirjanikele.
Maakond 4	4	Pole muutunud	-
Üleriiklik 1	3+	Vähenenud	Elukutse maine langus, teravnenud võitlust PR-jõudude ja ajakirjanduse vahel, ajakirjanikud saavad üha rohkem äraütlemisi ja eitavaid vastuseid intervjueeritavalt, palgakärped ja koondamised.
Üleriiklik 2	4	Tõusnud	Varasemast enam osatakse töökohta hinnata (seoses majanduskriisiga)
Üleriiklik 3	3	-	Enamik väljaande ajakirjanikest hindab seda ajalehte kõrgelt ja soovib just seal töötada, rahul ollakse kollektiivi sõbralikkusega ja mõistmisega, jagatakse samu väärtuseid.

Allikas: Autori koostatud.

Töörahulolu tõstvate tegurite puhul tõid mitmed peatoimetajad esile **töökeskkonna olulisust, tunnustust ja märkamist** (tabel 21). Oluline on nende sõnul ka **kolleegidega läbisaamine ja toetus**. Tunnustuse ja märkamise all mõisteti lugejatelt ja allikatelt saadavat tagasisidet.

Näiteks üks maakonnalehe peatoimetaja selgitas, et märkamise all peab ta silmas seda, kui uudised/lood pälvivad vastukaja lugejatelt või neile järgneb diskussioon ühiskonnas, regioonis või mõnes inimgrupis ning veidi tajutavad muudatused või väitlused näiteks võimu- või majandusringkondades. Ta märkis, et tunnustus pole vaid palk või preemia, vaid näiteks edukas osalemine mõnel konkursil või kas või tsiteeringute rohkus.

Toimetusesiseselt kasutatakse mitmeid **tunnustamisvõimalusi**. Kõik väljaanded annavad välja nädala- või kuupreemiaid paremate tööde eest. Üks maakonna ajalehe peatoimetaja selgitas, et neil valib nädala paremad lood välja kollektiiv ühiselt. Kollektiiv saab esitada peatoimetajale oma edetabeli kolmest enim meeldinud tööst.

Lisaks jagavad toimetused aasta lõpus preemiaid parimatele. Kolm peatoimetajat mainisid ka nii-öelda erakorralisi preemiate andmist, kui on suuremaid saavutusi. Üks maakonnalehe peatoimetaja lausus, et neil on olemas peatoimetaja preemia väljapaistva ajakirjandusliku töö eest, mida on aastate jooksul välja antud kolmel korral. Lisaks mainiti suusõnalise kiitust, mida on peatoimetajatel võimalik jagada näiteks hommikusel koosolekul. Tunnustamist väärt töö on peatoimetajate sõnul selline, mis on mõjukus, millega on palju vaeva nähtud ning on huvitavalt ja meisterlikult kirjutatud.

Mitmel juhul töid peatoimetajad välja ka **õnnestunud tööst** tekkinud rahulolu. Üleriigilise ajalehe peatoimetaja selgitas seda aspekti järgnevalt: „*See saab alguse väärtusliku teema leidmisest, edust raskuste ületamisel, siis, kui õnnestub oma loos saavutada seda, mida oled kavandanud, kui su lugu leiab laia kõlapinna (ei pea silmas üksnes toimetaja ja kolleegide heakiitu ja tunnustust) ning laialdase tähelepanu ning kui lugejate (eriti nn oluliste lugejate) tagasiside on positiivne.*“ Maakonna ajalehe peatoimetaja märkis, et ajakirjaniku rahulolu tõuseb siis, kui saab hästi teha oma tööd. „*Hästi tähendab, et teema, millega ajakirjanik tegeleb, oleks talle huvitav, oleks talle meeldiv, läheks talle enesele korda jne. On ju öeldud: kui asi sind ennast huvitab, siis tuleb sellest ka korralik lugu.*“

Teiselt poolt töid peatoimetajad töörahulolu langetava tegurina välja selle, kui töö mingil põhjusel **ebaõnnestub**, ei laabu ja teel on mitmeid takistusi. Üleriigilise väljaande peatoimetaja märkis, et üheks suureks rahulolematuse põhjustajaks on see, et ajakirjanikud saavad üha rohkem äraütlemisi ja eitavaid vastuseid intervjuueeritavatelt. „*Kõiges, mis puudutab eraelu, on see mõistetav, kuid oma seisukohta ei juleta või ei soovita välja öelda ka küsimustes, mis puudutavad ametialast tegevust jne*“. Sama peatoimetaja tõi välja ühe rahulolematust põhjustava tegurina viimase aastakümnega kogu maailmas teravnenud võitluse PR-jõudude ja ajakirjanduse vahel. „*Riiklikud struktuurid on üha rohkem panustanud oma kommunikatsioonitehnoloogiasse ja selle tagajärjel on avaliku informatsiooni ja ametliku kommentaari kättesaadavus oluliselt vähenenud ning suuresti suurenenud infomüra ja petteinformatsiooni hulk. See on teinud ajakirjaniku töö raskemaks, vähemefektiivseks ning oluliselt vähendanud selle mõjukust*“. Mitu peatoimetajat märkisid, et rahulolu langetavad loosse sattuvad **vead**.

**Tabel 21.** Peatoimetajate arvamus töörahulolu kujundavatest teguritest ja enda rollist.

Peatoimetaja	Töörahulolu tõstab	Töörahulolu langetab	Juhi roll
Maakonna 1	Täpne töökorraldus, neutraalne ja positiivne suhtumine töötajatesse.	Väljaande kehv majanduslik seis, juhtimisvead, ebakõlad kolleegide seas.	Iga inimest tuleb võtta eraldi ja suhtuda temasse vastavalt tema iseloomule ja võimetele individuaalset.
Maakonna 2	Ajakirjanike töö märkamine, tunnustamine, ideedega arvestamine, nende realiseerimiseks võimaluste tagamine, meeldiv töökeskkond	Väljaande või sellega seotud tuleviku ebastabiilsus, halvad töötingimused, ebameeldivad teemad (ei soovi, ei pea oluliseks, tunneb end ebakompetentselt)	Jagada infot firma olukorra kohta, jooksev tunnustamine, väljaanne seisab ajakirjaniku eest, kui ta sattub põhjendamatu rünnaku alla.
Maakonna 3	Kui saab hästi teha oma tööd, toimetuse tehniline ja organisatsiooniline tasemelolek, tagasiside.	Kui töö ei laabu, ei leia teemasid, vead loos.	Korraldada korralik tööorganisatsioon, korralik tehniline tase, pidev tagasiside, korralik töötasu, teemade väljamõtlemine.
Maakonna 4	Positiivne tagasiside, hea palk, preemia, tunnustus, meeldiv töökeskkond.	Uudisteallikate rünnakud, kui ajakirjanik on paljastanud nende mustad teod, ründavad ja isiklikuks minevad anonüümsed internetikommentaariid, süüdistamine kallutatuses, probleemid lähedastega.	Töökeskkonda meeldivaks muutes, kolleegidevahelisi pingeid lahendades, õiglaseid otsuseid vastu võttes.
Üleriigiline 1	Heameel korda läinud tööst (väärtuslik teema, lai kõlapind, positiivne tagasiside), rahulolu kollektiivi mikrokliimaga, ettevõtte üldise arenguga, juhtkonna otsustega, materiaalne heaolu.	Alatine lõpetamatuse tunne, teravnenud võitlus PR-jõudude ja ajakirjanduse vahel, elukutse maine langus, viga loos, mille põhjustas keegi teine, eitavad vastused intervjueritavatelt, ebamäärane tööaeg, ajakirjandustöö olemuse muutus, palga langus.	Ergutada paremaid lugusid kirjutama, anda ideid, aidata allikate ja teemadega, nn. pisarapühkimis- ja lohutamistöö, igapäevaselt takistusi eemaldada teelt, kaitstes ajakirjanike huvisid ettevõtte juhatuses.
Üleriigiline 2	Turvatu tunne, stabiilsus, head töötulemused, edu ja tunnustus, ettevõtte maine, meeldiv töökeskkond, ülemuse põhimõtete sobivus.	Kui töö ei õnnestu, peab muretsema palga vähenemise või töökoha säilimise pärast, kui tööandja ei meeldi.	Vajadusel tuleb kuulata mured ära, anda nõu ja toetada, kindlad reeglid, hea õhkkonna loomine.
Üleriigiline 3	Tunnustus, õnnestunud töö, kolleegide toetus, sõbralik ja tööine õhkkond.	Ebaõnnestumised, ettetulnud apsud töökorralduses.	Juht hoolitseb, et kollektiivis oleks kolleege ja ühiseid väärtusi toetavad sõbralikud ja tööle orienteeritud suhted, vahetu suhtluse võimalus juhtidega.

Allikas: Autori koostatud

Veel töid peatoimetajad töörahulolu langetava tegurina välja **ettevõtte majandusliku olukorra ja selle stabiilsuse**. Sellega seondub mure töökoha säilimise ja palgaga. Üleriigilise väljaande peatoimetaja märkis, et ajakirjanike palgatase on nihkunud keskmise kõrgemast osast madalama suunas, mis on toonud kaasa ajakirjanike majandusliku ebakindluse tunde. Sellele on hoogu andnud ka palgakärped ja koondamised. Selle vastuse puhul aga võib välja tuua vastuolu. Nimelt, kui eelnevalt peatoimetajad tõdesid, et töörahulolu on valdavalt tõusnud ja pidasid selle üheks põhjuseks ettevõtte stabiilsust, siis teises küsimuses väidetakse, et majanduslik olukord siiski mõjutab töötajaid. **Palk** ei olene ajalehe toimetuses vaid ametikoha nimetusest. Peatoimetajad töid välja, et see võib sõltuda nii professionaalsetest oskustest, produktiivsusest, kogemusest, initsiatiivikusest, töö kvaliteedist, olukorrast ajakirjandusturul, haridusest, töökultuurist.

Kui töörahulolu tekitava tegurina märkisid mitu juhti lugeja kiitust ja positiivset tagasisidet, siis rahulolu langetava tegurina mainis selle vastandit ehk **negatiivset tagasisidet** vaid üks peatoimetaja, kes tõi välja uudisteallikate rünnakuid juhul, kui ajakirjanik on paljastanud nende tööalased või nende lähedaste inimestega seotud mustad teod, ja ka ründavad ja isiklikuks minevad anonüümsed internetikommentaariid. Negatiivne tagasiside tuleb ka toimetusesiseselt. Seda antakse kas nelja silma all peetaval vestlusel või siis toimetuse hommikusel koosolekul. Maakonna ajalehe peatoimetaja kirjutas, et kui tegemist on laialdasemat selgitust vajava või üldisemate ajakirjandustöö põhimõtetega, mitte sedavõrd individuaalse eksimusega, siis saadab peatoimetaja toimetuse üldmeili kirja, kus kirjeldab juhtunut, annab hinnangu ja lisab juhise edaspidiseks tööks. Üleriigilise väljaande peatoimetaja aga märkis, et reeglina välditakse otsest lautust. „*Kuna ajakirjanike puhul on tegu professionaalidega, siis pole enamasti selleks ka põhjust.*“

Toimetusesiseselt kasutatakse **töötajate informeerimiseks** (ka tunnustuse ja tagasiside jagamiseks) sisemeili. Samuti jagatakse teavet hommikustel koosolekutel. Väiksemas ajalehes saavad osaleda hommikusel koosolekul kõik ajakirjanikud, suures ajalehes piirdub see ring näiteks osakonna juhtidega, kelle õlul on ka vastutus edastada infot ajakirjanikele. Üks üleriigilise väljaande peatoimetaja märkis, et kriitilistel hetkedel

eelistatakse siiski anda kõigile inimestele korraga teavet (nt üldkoosolekul), et vältida info moondumist.

**Elukutse maine** langust mainis töörahololu kahandava tegurina vaid üks peatoimetaja, kes lausus, et mõneti on see põhjustatud ajakirjanike endi tegevusest, kel teinekord piiratud aja tõttu tekkitab kiusatus nii-öelda lõigata nurki. Siiski on elukutse mainel ajakirjanike töörahololule suur mõju. See selgus eraldi küsimusest, kus paluti peatoimetajatel elukutse maine kohta arvamust avaldada. Peatoimetajate vastustest selgub, et ajakirjanike elukutse maine on vastuoluline. Ühel poolt on ühiskonna silmis tegemist olulise ametiga, kuid samas kuuleb ka väga palju kriitikat, mis võib viia töörahololu languseni. Negatiivse maine kujunemise üheks põhjuseks pidas üleriikliku väljaande peatoimetaja seda, et sageli nuheldakse kollase meedia patud kvaliteetlehe ajakirjanike kaela. Maakonna ajalehe peatoimetaja märkis, et mida rohkem on erinevaid infokanaleid ja eneseavaldamise võimalusi, seda rohkem tajuvad ajakirjanikud erinevate alade spetsialistide ja huvigruppide seas levivat hinnangut, et ajakirjanikud on pealiskaudsed, ebakompetentsed ja väheharitud.

Siiski leidis üks teine maakonnalehe peatoimetaja, et olukord on stabiliseerunud ja ajakirjaniku maine pole enam nii palju halvenenud. „Aga veel aasta-paar tagasi oli ajakirjaniku maine avalikkuses väga halb, meid ründasid juristid kui poliitikud kõige kõrgemal tasemel. Olen kuulnud, et ajakirjanikud ei öelnud võõras seltskonnas, kellena nad töötavad, et säästa iseennast ja teisi oma ametist ja ametivendade tööst tulenevast kriitikast.“ Elukutse maine languse tagajärjeks võib olla noorte üha kahanev huvi õppida ajakirjandust ja töötada selles valdkonnas. Üleriigilise väljaande peatoimetaja märkis, et juba praegu on üha raskem leida uusi töötajaid, sest järelkasvu ei ole ning ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituudi lõpetajate seast suundub ajakirjandusse vähem noori.

Tööga rahulolematus võib viia ajakirjaniku töölt lahkumiseni. Maakonna ajalehtede peatoimetajad tõid ühe **lahkumispõhjuse** välja suundumist suurematesse linnadesse ja suurema auditooriumiga väljaannetesse. Ka üleriigiliste ajalehtede peatoimetajad märkisid lahkumispõhjuseks parema pakkumise saamist. Üks juht lausus, et varem

esines sageli üleostmist ministriumide, riigiametite ja konkureerivate meediaettevõtete poolt, kuid nüüd on selles osas vaikus. Lahkumispõhjuste seas on olulisel kohal ka läbipõlemine, stress ja väsimuse tekkimine tööst. Samuti mainiti isikliku elu tõttu toimunud muutuseid (leitakse elukaaslane teisest linnast). Kolm peatoimetajat mainisid lahkumispõhjuseks palka. Peatoimetajad lausuvad, et **stressis ja pinges** töötajaga tuleb esiteks vestelda ja püüda selgitada, miks on selline olukord tekkinud ja seejärel otsida koos võimalikke lahendusi. Nendeks pakuti peatoimetajate poolt välja puhkuse võimaldamist, lähetusele või seminarile saatmist, ajutiselt või siis ka püsivalt uue töökoha või teemade pakkumist, paindlike tööaja vormide leidmine (kodus töötamise võimalus).

Intervjuudest selgub, et peatoimetajatel on mitmeid võimalusi, kuidas nad saavad kujundada ajakirjanike töörahulolu. **Esiteks** tunnustades töötajaid hea töö eest ja andes tagasisidet. **Teiseks** luues ajakirjanikele hea töökeskkonna ja kujundades ka toetavaid suhteid kollektiivi sees. **Kolmandaks** on peatoimetaja roll toetada ja ergutada ajakirjanikke igapäevases töös. Seda eelkõige läbi teemade pakkumise ja allikate leidmise. Aga ka lihtsalt emotsionaalset tuge pakkudes, kuulates ära ajakirjanike mured. **Neljandaks** saab peatoimetaja olla ajakirjanike huvide eest seisja ja kaitsja juhatuse ja ka avalikkuse ees.

## 2.5 Järeldused ja ettepanekud ajakirjanike töörahulolu kujundamiseks

Eesti ajakirjanike üleüldine töörahulolu tase ei erine tunduvalt teistes riikides läbiviidud uuringute tulemustest. Nii nagu mujal Lääne-Euroopas ja Põhja-Ameerikas on enamik ajakirjanikest oma tööga „väga rahul“ või „üsna rahul“. Kui võrrelda rahulolu taset Ameerika Ühendriikide viimase uuringuga (2002), siis võib öelda, et USA ajakirjanike seas on rohkem neid, kes on väga rahul oma tööga. Samas Eesti ajakirjanike seas on rohkem neid, kes on üsna rahul oma tööga.

Maakonnalehtede ajakirjanike töörahulolu tase on veidi kõrgem kui üleriigiliste ajalehtedes töötajatel. Varasemates uuringutes on samuti kinnitust leidnud, et väiksemate ajalehtede ajakirjanikud on rahulolevamad. Selle üheks põhjuseks on



uurijad pidanud vähemformaalset ettevõtet, kus ajakirjanikke kaasatakse rohkem otsustamisprotsessi, ning kus organisatsioonis ei ole ranget hierarhilist ülesehitust. Üleriigilises ajalehes pole võimalik kõiki ajakirjanikke kaasata otsustamisesse ning ajalehe toimimiseks on vaja kehtestada rangemad reeglid. Samas ei saa öelda, et uuringud on alati kinnitanud, et väikeste ajalehtede ajakirjanikud on rahulolevamad.

Ajakirjanike ja peatoimetajate hinnang töörahulolule on üsna sarnane – viie palli skaalal pigem „neli“ kui „kolm“. Seega võib öelda, et peatoimetajad annavad reaalse hinnangu ajakirjanike töörahulolule. Enamik peatoimetajaid leiavad, et ajakirjanike töörahulolu pole viimastel aastatel langenud. Juhid tõid välja, et ajakirjanike töörahulolule mõjub tõstvalt see, kui nad tunnevad, et töökoht on kindel ja stabiilne. Magistritöö autor julgeb selles väites kahelda, sest majanduskriisiga kaasnenud palgalangus ja töötajate koondamine on puudutanud ka ajakirjandust, mis tähendab, et suurenenud on ebakindlus, töökoormus, vähenenud hüved. Üha olulisemaks muutunud online-väljaannete kaudu suureneb ka ajakirjanikeni jõudev negatiivse tagasiside tulv (internetikommentaarid). Kuigi peab tõdema, et ajakirjanike vastustes kindlustunde puudus oluliselt ei kajastunud.

Uuringu põhjal koostatud kategooriad on sarnased nii Herzbergi kahe-faktorilise teooria kui ka varasemate ajakirjanike töörahulolu küsitluste tulemustega (Tabel 22). Põhimõtteliselt võib nõustuda Herzbergi väitega, et töörahulolu ja –rahulolematust kujundavad erinevad tegurid, sest uuring seda kinnitas, kuid tõi välja ka mõningad erandid.

Tulemustest lähtuvalt võib märkida, et ajakirjaniku elukutse puhul tekitab vastava ameti pidajates enam rahulolu töö ise, arenguvajadus, tunnustus ja tagasiside ning mõjukus. Nende tegurite olulisust on kinnitanud ka eelnevad maailmas ajakirjanike seas läbiviidud uuringud. Varasemad uuringud on ka mitmel korral jõudnud tulemusele, et ajakirjanike töörahulolu aitab tõsta autonoomsus ja iseseisvus, kuid käesolevas töös jäi nende tegurite osakaal tagasihoidlikuks.

**Tabel 22.** Herzbergi teooria, ajakirjanike varasematest uuringutest selgunud ja Eesti ajakirjanike töörahulolu kujundavad tegurid.

Herzberg kahe-faktoriline teooria	Motivatsioonitegurid	Hügieenitegurid
	Saavutusvajadus, töö ise, vastutus, areng, karjääri tegemine, tunnustus	Ettevõtte poliitika ja administratsioon, juhtumine, töötingimused, palk, isiklik elu, staatus, suhted, turvatunne.
Varasemad ajakirjanike töörahulolu uuringud	Sisemised	Välimised
	Töö ise, arenguvõimalus, autonoomsus ja iseseisvus, mõjukus, saavutusvajadus, tunnustus/tagasiside	Organisatsiooni töö kvaliteet ja poliitika, töökeskkond, palk, inimsuhted, kindlustunne, juhtimise kvaliteet, töö ja isikliku elu konflikt.
Eesti ajakirjanike uuring	Tõstab töörahulolu (kombinatsioon tõstvatest teguritest ja eelistest)	Langetab töörahulolu (kombinatsioon langetavatest teguritest ja puudustest)
	Töö ise, tunnustus ja tagasiside, mõjukus (ka autoriteetsus), arenguvajadus, saavutusvajadus, inimestevahelised suhted, töökeskkond, palk ja hüved, autonoomsus.	Töökeskkond, töö ise (ka ebarahuldav koostöö allikatega), juhtkonna tegevus ja ajakirjanduse kvaliteet, negatiivne tagasiside või rahulolematust sellega, ebarahuldav töö tulemus, isikliku elu ja töö konflikt, palk, inimestevahelised suhted.

Allikas: Autori koostatud

Tööga rahulolematust põhjustasid rohkem juhtkonna tegevus, töö ise, töökeskkond, negatiivne tagasiside ja rahulolematust tunnustusega. Kui töökeskkonna mõju ja juhtkonna tegevus on nii Herzbergi teoorias kui ka varasemates ajakirjanike töörahulolu käsitlevates uuringutes määratletud rahulolematust põhjustavateks teguriteks, siis nii tugevalt pole nende seas esindatud olnud negatiivne tagasiside ja tunnustuse puudus ning töö ise kategooria. Tavaliselt on eelistatud panna tagasiside ja tunnustuse kategooria töörahulolu tõstvate tegurite sekka. Ka ajakirjanike uuringutest (nt Bergen, Weaver 1988; Weaver *et al.* 2007) on selgunud, et need, kes saavad rohkem tagasisidet ja tunnustust, on rahulolevamad. Siiski oleks ajakirjanikke uurides soovitatav eristada positiivne ja negatiivne tagasiside. Nagu selgus antud magistr töö raames läbiviidud küsitlusest, on positiivne tagasiside (ka tunnustus) selgelt üks tugevamaid töörahulolu tõstvaid tegureid, samas kui negatiivne tagasiside on üks neist, mis langetab.

Ajakirjaniku elukutse puhul tuleb silmas pidada, et väljapoolt organisatsiooni tuleb enamik tagasisidest tööle ja seega on nii positiivsel kui negatiivsel tagasisidel suur mõju. Edaspidi võiks ajakirjanike töörahulolu küsitlustes arvestada seda aspekti. Tulevikus läbiviidavates uuringutes võiks eristada gruppideks juhid ja kolleegid, allikad, lugejad/auditoorium. Seda liigitust on ka varem mõnes uuringus kasutatud (nt Johnstone 1976; Weaver *et al.* 2007), kuid ajakirjanike puhul võiks see liigitus olla valdav. Varasemates küsitlustes on tihtilugu piiratud uurimisega, kuidas mõjutab ülemuselt saadav tagasiside töörahulolu (nt, Bergen, Weaver 1988; Beam 2006), kuid juhilt saadav kiitus ja laetus on vaid väike osa vastukajast, mis ajakirjaniku lugu võib saada. Seda kinnitas ka Weaver *et al.* (2007) uuring, kust selgus, et 42% ajakirjanikest sai tagasisidet ülemuselt, 55% auditooriumilt.

Töö ise kategooria oli samamoodi nagu tagasiside esindatud nii töörahulolu kui ka –rahulolematust kujundavate tegurite seas. Rohkem mainiti seda siiski elukutse eelisena, mis tähendab, et see on kooskõlas Herzbergi teooriaga, kus töö ise oli rahulolu kujundav tegur. Töö ise kategooria on mõnes ajakirjanike uuringus (nt Shaver 1978) olnud esindatud töörahulolematust ja -rahulolu kujundavate tegurite seas, kuid enamasti pole seda rahulolematuse põhjustajana käsitletud. Siiski võiks edaspidi uuringutes seda kategooriat arvestada töörahulolu kui ka –rahulolematust kujundava tegurina.

Kuigi töökeskkonna kategooria on tugevamalt esindatud rahulolematuse pool, siis seejuures on oluline teada, et selle teguri juures on aspekte, mis ajakirjanikule meeldivad ja tekitavad rahulolu. Seega ei saa väita, et töökeskkond oleks see, mis tekitab vaid rahulolematust.

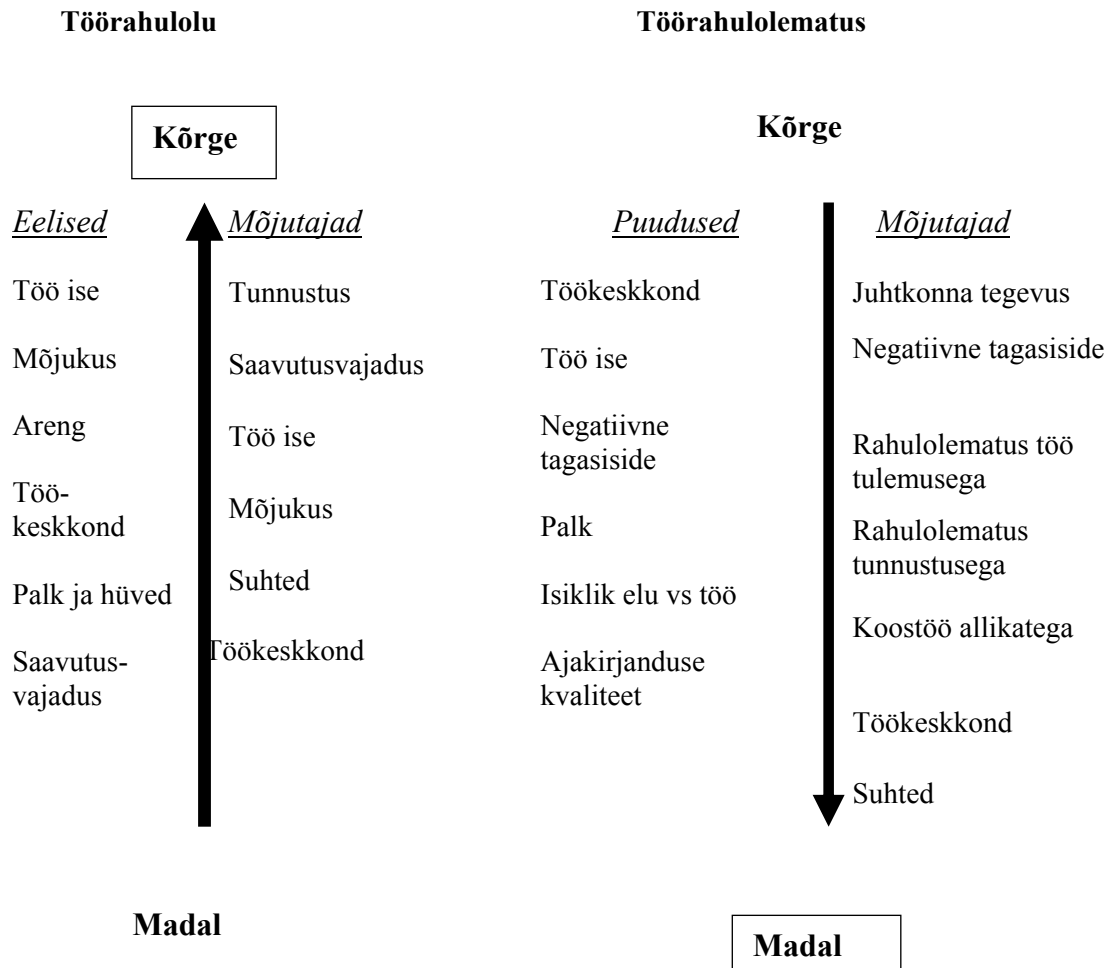
Töörahulolu langetav tegur, mida ei leia varasematest uuringutest ega Herzbergi teooriast, on rahulolematust töö tulemusega. Viiendik vastajatest pidas seda tegurit rahulolu langetavaks. Seda tegurit on oluline eraldi välja tuua, sest tavaliselt on räägitud, et hügieenitegurid on need, mis on välised, kuid rahulolematust oma töö tulemusega on hoopis ajakirjaniku enda sisemine tunne, et ta tegi ebakvaliteetset tööd. Seejuures ei ole oluline, et kas keegi tegi selle kohta ka märkuse – töötaja andis oma töötulemusele ise hinnangu.

Kokkuvõttes võib märkida, et käesoleva uuringu tulemused on sarnased mitmete teiste Herzbergi teorial põhinenud küsitluste tulemustega, kus teooria sai vähemalt osaliselt kinnitust. Varasemates uuringutes on selgunud, et mitmed tegurid võivad mõjutada nii töörahulolu kui -rahulolematust või siis olla hoopis vastupidise mõjuga (nt Ruhtankoon, Ogunlana 2003; Schroder 2008; Sledge *et al.* 2008). Nii selgus ka antud magistr töö uuringu puhul, et töö ise, töökeskkond, inimestevahelised suhted, vähemal määral palk, võivad mõjutada nii töörahulolu kui ka -rahulolematust. Samas on aga ka tegureid, mis selgelt mõjutavad ühte poolt. Hoolimata sellest, et Herzbergi teooria tegurite jaotus sai osaliselt kinnitust, võib siiski tulemuste põhjal öelda, et töörahulolu ja -rahulolematust kujundavad erinevad tegurigrupid ning nendest arusaamine võimaldab detailsemalt analüüsida töörahulolu aspekte. Seetõttu on põhjendatud teha ettepanekuid ja soovitusi lähtuvalt Herzbergi teooriast. Rahulolu tööga saab suurendada motivatsiooni mõjutavaid tegureid täiustades, hügieenitegurite mõju vähendades saab kahandada rahulolematuse taset.

Joonisele 7 on kantud vastanute arvu järjekorras (üleval olulisemad) uuringu tulemusel selgunud mõjukamad (vähemalt 10% ehk 7 vastaja jaoks olulised) elukutse eelised, puudused ja töörahulolu tõstvad ja langetavad tegurid (mõjutajad). Peatoimetaja eesmärk peaks olema tõsta töörahulolu ja vähendada rahulolematust (liikuda noole suunas). See tähendab, et töörahulolu puhul tuleb püüelda selle kõrge taseme poole ja rahulolematuse puhul madala tasemele poole. Seega on vaja tugevdada töörahulolu kujundavate tegurite mõju ja vähendada rahulolematust põhjustavate tegurite oma.

**Töö ise** kategooria on ajakirjanike jaoks, nagu eespool mainitud, nii eeliseks kui ka puuduseks. Näiteks tulemustest selgus, et 89% neist, kes pidasid tööd ennast puuduseks, nimetasid seda ka eelisena. Võrreldes teiste uuringute on Eesti ajakirjanikud rohkem mõjutatud sellest kategooriast. Näiteks 2002. aastal leidis 40% USA ajakirjanikest (Weaver *et al.* 2002), et ameti poole tõmbas neid töö ise ja samuti selgus Tharpi (1991) uuringu tulemusel, et 40% ajakirjanikele meeldib töö ise. Eesti ajakirjanikest leidis aga 89%, et töö on üks elukutse eeliseid. Tharpi uuringu puhul tuleb aga silmas pidada, et seal küsiti ajakirjanikelt ühte kõige meeldivamat tegurit, Eesti ajakirjanike puhul lasti

nimetada kolm eelist. Siiski käesoleva magistritöö uuringus mainisid enamus töö ise kategooria märkijad seda tegurit eeliste seas esimesena.



**Joonis 7.** Ajakirjanike tööraahulolu kujundavad tegurid (autori koostatud).

Tööd annab ajakirjaniku jaoks suuremaks eeliseks ja väiksemaks puuduseks muuta see, kui püüda töötajale anda sobivaid teemasid kirjutamiseks. Kõigile ajakirjanikele ei pruugi sobida konfliktid lood, emotsionaalselt rasked teemad. Peatoimetajad või ka osakonnajuhatajad peaksid selgitama oma ajakirjanike võimed, oskused, huvid ning lähtuvalt sellest jagama teemasid, kui see on võimalik. Ka ajalehtede peatoimetajate seas oli inimesi, kes ütlesid, et tööraahulolu aitavad tõsta sobivad teemad sobivale inimesele. Seega võib arvata, et seda praktikat rakendatakse praegugi toimetustes. Selle kategooria puhul tulekski vaadata, kuidas oleks võimalik tugevdada positiivset poolt ja vähendada negatiivset.

Naisajakirjanike puhul peaks sellele aspektile rohkem tähelepanu pöörata, sest nemad pidasid meestest tunduvalt rohkem tööd elukutse puuduseks. Varasem uuring (nt Reinardy 2008) naisajakirjanike seas on näidanud, et naised tajuvad organisatsiooni poolt väiksemat toetust ning võrreldes meestega tajuvad nad rohkem töö nõudmisi ja ülekoormust (näiteks, et ei saa ette antud ajaga tööga hakkama). See võib olla põhjus, miks naised näevad tööd suurema puudusena. Naistele võib vähem sobida pingeline töörütmi ja kiirustades lugude kirjutamine. Paar naist mainisid ka selle all emotsionaalselt raskeid teemasid (nt enesetapp). Varasemast uuringust selgunud rahulolematust organisatsiooni toetusega võib olla seotud käesoleva uuringu kategooriaga juhtimise kvaliteet, mis langetab naiste töörahulolu meestest rohkem.

Samuti peaksid maakonna ajalehtede peatoimetajad töö ise kategooriale rohkem tähelepanu pöörama, kuna see oli nende töötajate jaoks nii olulisem töö puudus kui ka eelis. Võimalik, et sellise erinevuse põhjuseks on asjaolu, et ühelt poolt on maakonnalehes või ka väiksemas ajalehes ajakirjanike ülesanded mitmekesisemad, mis suurendavad rahulolu. Samas, kuna töötajaid on vähem, on ka suurem tõenäosus, et teemasid ei saa alati jaotada selle järgi, mis kellelegi sobib, vaid tuleb kirjutada ka teemadel, mis ei pruugi oli meeldivad ega ka teadmistega kooskõlas. Cook ja Banks (1993), kes uurisid ajakirjanikke ja toimetajaid, leidsid, et väikse ajalehe ajakirjanikud põlevad tööülesannete rohkuse tõttu kiiremini läbi ja võivad töölt lahkuda.

Mõjukus on samuti antud magistr töö uuringus osalenud ajakirjanikele oluline tegur. Kui näiteks USA ajakirjanike puhul on selgunud, et võimalus mõjutada avalikkust ja sotsiaalseid muutuseid oli üks motivaator veerandi vastajate jaoks, siis magistr töö uuringust selgus, et 59% vastanutest leidis, et see on üks elukutse eeliseid. Kuna see tegur on oluline, siis peaks peatoimetaja kujundama toimetuses õhkkonna, kus tuntakse, et töö, mida tehakse, on vajalik ja tähtis ühiskonna jaoks. Sellele tegurile tuleks tähelepanu pöörata seepärast, et nii nagu ka mitmed ajakirjanikud ja peatoimetajad märkisid, siis ühiskonnas on kohati üsna negatiivne hoiak ajakirjaniku elukutsesse, kuni sinnamaani välja, et ajakirjanikud ei julge enam võõras seltskonnas öelda, kellena nad töötavad, sest kardavad negatiivset tagasisidet. Seega vastukaaluks peaks vähemalt toimetusesiselt valitsema õhkkond, kus ajakirjanik tunneb, et ta töö on väärtuslik.

Vanemate (üle 41 aasta) ja suurema töökogemusega (üle 16 aasta) ajakirjanike puhul on mõjukus olulisemaks elukutse eeliseks kui nooremate seas ja vähem töötanutel. Seda tegurit võib seostada ka võimuvajaduse kontseptsiooniga (McClellandi teooria). Robert Giles on märkinud, et võimuvajadusega ajakirjaniku jaoks pakub rahulolu kontroll oma töö üle ja see, et tal on võimalus valida teemasid, mida kajastada ja mida mitte. Seda kinnitab ka käesoleva töö uuring, kust tuli välja, et pikema staažiga (üle 16a) ajakirjanikud eristuvad noorematest selle poolest, et hindavad rohkem autonoomsust. Peatoimetajad või osakondade juhid võiksid nende töötajate puhul arvestada, et neile tuleb anda tegutsemisvabadust ning range kontroll võib langetada nende töörahulolu noorematest ja vähem töötanutest enam. Maakonna ajalehe ajakirjanikud peavad elukutse olulisemaks eeliseks mõjukust. Selle põhjuseid võib oletada, sest teooria sellele aspektile selgitust ei paku. Kuna maakonna ajalehti on reeglina maakonnas üks (välja arvatud mõned erandid), siis ajakirjanikud võivad tunda, et nende õlul on suurem vastutus olla nii-öelda ühiskonna valvekoer oma piirkonnas, sest keegi teine seda rolli ei täida. Samas üleriigilisi päevalehti on Eestis mitu, mis konkureerivad omavahel. Seetõttu võib nende väljaannete ajakirjanikele olla olulisem saavutusvajadus (ehk konkurendi edestamine). Sellele viitab ka uuringutulemus, mis näitas, et saavutusvajadus on olulisem üleriigilise väljaande ajakirjanikele.

**Arenguvõimalus** on oluline elukutse eelis. Töörahulolu tõstva tegurina seda nii tugevalt välja ei tulnud, kuid põhjus võib peituda selles, et konkreetselt ühtegi situatsiooni sellega seoses ei meenunud. Arenguvõimalus on tööprotsessiga kaasnev nähtus. Kui näiteks Tharpi (1991) uuringus selgus, et 26% ajakirjanikest meeldis kõige rohkem elukutse puhul arenguvõimalus, siis antud magistritöös pidas seda üheks elukutse eeliseks 33% vastanutest. Shaveri (1978) uuringus oli see lausa kõige olulisem tegur. Reeglina on olnud arenguvajaduse tegur tulemustes üks olulisemaid, nii ka antud magistritöö uuringu puhul.

Peatoimetajad saavad selle vajaduse rahuldamisele kaasa aidata sellega, kui selgitavad, milliseid oskuseid või teadmiseid ajakirjanikud vajavad ja pakuvad neile lisaks tööle muid võimalusi eneseharimiseks. Olulisem on arenguvõimalus 6-15 aastat töötanutele.

See tähendab, et nende töörahulolu võivad koolitustel, seminaridel osalemine rohkem tõsta kui teistel.

Antud magistritöö uuring näitas, et tunnustamine ja tagasiside on ajakirjanike jaoks väga oluline. Tunnustuse roll ajakirjanike töörahulolu puhul on küll tulnud varasematest uuringutest välja (nt Shaver 1978; Tharp 1991), kuid võrreldes teiste teguritega on selle tähtsus olnud tagasihoidlik. Tagasiside olulisust on kinnitanud mitmed uuringud, mis on järeldanud enamasti, et selle seos töörahuloluga on positiivne (nt Weaver et al. 2007) Peaaegu kõigi antud magistritöös selgunud eeliste, puuduste ja töörahulolu langetavate tegurite puhul oli kõige suurema osakaaluga töörahulolu tõstev tegur tunnustus ja tagasiside.

Toimetustes tuleb jätkata ajakirjanike **tunnustamist** erinevate preemiatega, sest ajakirjanike sõnul on see neile oluline ning koos sellega tuleb ka tagasisidet neile, kes preemiat ei pälvinud. Oluline on seejuures, et preemiate jagamisel tuleb otsus kindlalt ära põhjendada, sest üks rahulolematust põhjustav tegur on tunne, et preemiaid määratakse ebaõiglaselt (nt üks ajakirjanik ütles, et preemia määramise süsteem, kus kolleegid valivad enda meelest kolm parimat ja peatoimetaja liidab punktid, on ebaõiglane, sest kolleegid on moodustanud grupid ja annavad üksteisele punkte, jagades nii preemiaid omavahel).

Tähtsustama peaks kindlasti ka suulist tunnustamist, sest ajakirjanikele meeldib, kui neid märgatakse. Nagu ütles üks peatoimetaja, et aeg-ajalt saab ka lihtsalt ajakirjanikul nõobist kinni võtta ja öelda, et hästi tehtud. Seega kohati on tunnustuse saamisel sõnad olulisemad kui sellega kaasnev materiaalne hüve. See siiski ei tähenda, et preemiate summa ei oleks oluline, vaid pigem viitab asjaolule, et peatoimetajad või siis juhid, kes teatavad preemiatest, peaksid mõtlema, kuidas infot töötajatele edasi anda nii, et see tõstaks töötaja rahulolu. Preemiast saadav rahulolu on arvatavasti seda suurem, mida rohkem suulist või avalikku tähelepanu sellega kaasneb. Võib kaaluda võimalust märkida ajalehes kahe-kolme lausega eelmise nädala või kuu parimad lood ja nende autorid. Chusmir (1983) näiteks soovitas ajakirjanikke tunnustada kas või sellega, et lasta töötajal ajalehte esindada mõne huvigrupi ees. Tunnustus ja tagasiside on



olulisemad kuni 10aastase staažiga ja 31-40aastastele ajakirjanikele. Seega nende puhul võiks arvestada seda aspekti ja rohkem leida võimalusi nende märkamiseks.

Tunnustamine ja tagasiside on üks võimalus, kuidas rahuldada ajakirjaniku **saavutusvajadust**, mida vastajad märkisid üheks elukutse eeliseks kui ka töid välja töörahulolu tõstvaid juhtumeid seoses sellega. Mitmete uuringute (Chang, Sylvie 1999; Bramlett-Solomon 1993) tulemusel on toodud välja, et võrreldes teiste teguritega on saavutusvajadus kõige olulisem töörahulolu tõstev tegur. Antud magistr töö uuringu tulemuste põhjal seda öelda ei saa, kuid siiski piisavalt oluline, et sellega arvestada.

Juht peaks saavutusvajadusega inimeste puhul rõhutama edu ja andma positiivset tagasisidet. Siinkohal võib välja tuua, et tagasiside ei tähenda vaid suulist ja materiaalist kiitust. Näiteks pidas üks ajakirjanik tunnustuseks seda, kui tema lugu on esikülje põhilooks valitud. Ka üks peatoimetaja kinnitas, et see on ajakirjaniku jaoks oluliseks positiivseks tagasisideks. Samuti on ajakirjaniku jaoks tunnustus see, kui juht/osakonna juhataja teemasid talle välja pakub. Sellele viitas ka maakonnalehe peatoimetaja. Giles (1991) on soovitanud saavutusvajadusega inimestele kätte näidata eeskujud ja mentorid ning julgustada töötajaid nende jälgedes tegutsema.

Saavutusvajaduse rahuldamine on olulisemaks teguriks nooremate (kuni 30aastaste) ja väiksema staažiga ajakirjanike puhul. Uuringu tulemused näitasid, et kuni 10aastase staažiga ajakirjanike töörahulolu tõstab teistest enam tunnustus. Seega on siin näha seost – saavutusvajadusega inimene vajab tagasisidet. Rohkem tuleks tähelepanu pöörata saavutusvajaduse rahuldamisele üleriigiliste ajalehtede ajakirjanike seas, kelle jaoks see tegur on olulisem kui maakonna ajalehtede ajakirjanikele.

Saavutusvajaduse rahuldamise üks võimalus on tõus karjääriredelil, aga see pruugi ajaleheorganisatsioonis olla võimalik. Ajakirjanike saavutusvajaduse rahuldamise võimalused ajalehes on piiratud, sest organisatsiooni sees ei ole enamasti palju võimalusi teha karjääri selle tavapärase mõttes ehk tõusta ametlikus hierarhias kõrgemale. Lavine ja Wackman (1988) on toonud välja, et ajakirjanikud liiguvad pigem uude väljaandesse. See võib olla üks põhjus, miks nooremad ja väiksema kogemusega

ajakirjanikud võivad üsna kiiresti lahkuda töökohalt – väljaandest väljaandesse liikumine ongi karjääri tegemine. Probleem võib olla murettekitavam maakonna ajalehtede jaoks, mille peatoimetajad ka märkisid, et teinekord lahkuvad ajakirjanikud tööle suuremasse ja laiemale levikuga väljaandesse. Isegi, kui peatoimetajal peaks tekkima võimalus ajakirjanikku edutada ja pakkuda talle osakonna juhi ametikohta, ei pruugi see alati olla sobiv lahendus saavutusvajaduse rahuldamiseks. Teoreetikud on väitnud, et ajakirjanikud ei soovi tõusta osakonnajuhiks, millega kaasneb suurem vastutus. On pakutud välja, et meediaettevõtte juhid peaksid hea töötaja rahulolu tõstma hoopis rohkem vabadust (autonoomust) pakkudes.

**Negatiivne tagasiside** on üks tugevamaid töörahulolematust kujundavaid tegureid, seejuures on oluline märkida, et mitte lihtsalt negatiivne tagasiside ei langeta seda, vaid paljudel juhtudel on seejuures tegemist ebaõiglaselt negatiivse tagasisidega. Näiteks, kui ajakirjanik tunneb, et laimust oli rohkem, kui viga väärt oli. Enamik peatoimetajaid kinnitasid, et negatiivset tagasisidet eelistatakse anda nelja silma all, mis on ka soovitatav, sest laimatus ja kriitika teiste ees on üks tegur, mis pigem tõstab rahulolematust.

Negatiivse tagasiside puhul on väga oluline roll täita allikatel ja lugejatel, kes võtavad ajakirjanikuga ühendust või kellega ajakirjanik ise peab ühendust võtma. Sealt tuleneva negatiivse tagasiside vähendamiseks ei saa peatoimetaja väga palju teha. Väga põhjendamatute süüdistuste puhul võiks peatoimetaja võimalusel siiski ka ise astuda oma töötaja eest välja, et ajakirjanik tunneks, et teda pole konfliktsituatsioonis üksinda jäetud ja vähemalt toimetusesiselt on tagatud toetus.

Üks osa negatiivsest tagasisidest tuleb anonüümsete internetikommentaare vahendusel. Seejuures märkisid ajakirjanikud mitte lihtsalt negatiivseid kommentaare, vaid lahmivaid, ajakirjanikke ebaõiglaselt süüdistavaid kommentaare, kus on näha, et artiklist pole arusaadud. Antud magistr töö autoril puuduvad andmed, kui palju ja kuidas reguleeritakse väljaannetes internetikommentaare, kuid võiks mõelda selle peale, et ajakirjanikku väga häirivad kommentaare võiks võimalusel rohkem maha võtta. See ei tähenda seda, et kõik ajakirjanike kohta käivad kommentaarid tuleks eemaldada või, et üles tuleks jätta vaid kiitvad. Põhjendatud kriitika on õigustatud. Kust läheb piir ja

milline on ajakirjanike valulävi, tuleks panna paika ühise arutelu tulemusena. Kuid see oleks üks võimalus, kuidas ettevõtte saab näidata hoolivust oma töötajate suhtes ja vähendada negatiivse ebaõiglase tagasiside tulva ja seega vähendada ka tööga rahulolematuse taset. Väljaanne võiks pidada silmas sedagi, et kogu avalikkusele näha olevad ajakirjanikke süüdistavad kommentaarid ei kujundada ka ajalehele positiivset mainet.

Negatiivne tagasiside langetab tunduvalt rohkem maakonna ajalehtede ajakirjanike töörahulolu. Erinevuse põhjus võib peituda selles, et eelnevad uuringud on leidnud, et väiksema ajalehe ajakirjanikud saavad rohkem tagasisidet oma tööle. Näiteks kinnitas seda Bergen ja Weaver (1988) uuring, mille tulemusel ka selgus, et rohkem tagasisidet saavad ajakirjanikud on rahulolevamad. See väide on ka õige, kuid samas tuleb aru anda, et kogu tagasiside ei ole positiivne. Nagu näitas käesolev magistr töö uuring, siis negatiivne tagasiside võib olla ajakirjanikele väga häiriv. Kui aga väiksema väljaande ajakirjanikud saavad rohkem tagasisidet, tähendab see ühtlasi, et nad saavad ka rohkem negatiivset tagasisidet.

On veel mitu tegurit, mille mõju vähendamiseks on keeruline nõu anda, kuna juhi rollist seal palju ei sõltu. Töörahulolematust põhjustavatest teguritest võib pidada sellisteks rahulolematust oma töötulemusega ja koostööd allikatega. **Rahulolematust töötulemusega** tuleneb ajakirjaniku tundeist, et töö ei olnud kvaliteetne või, et sinna sattusid faktevead. Teiselt poolt ka vead, mis tulevad sisse näiteks toimetamisega. Avalikkuse ees vastutab töö eest ajakirjanik, kelle nimi on loo all.

See, et ajakirjanikud tõid selle aspekti töörahulolematust langetava tegurina välja, näitab, et ajakirjanik enamasti oskab hinnata oma loo kvaliteeti ja teeb sellest omad järeldused. Tegemist on kategooriaga, mille mõju on raske muuta, sest vead tulevad töösse nagunii ning juhtub, et mõni töö ei õnnestu nii nagu plaanitud ja soovitud. Peatoimetajatel pole ka palju võimalusi, et seda ennetada. Pigem võiks siis arvestada sellega, et vea tekkimisel ei tohiks seda liigselt võimendada ajakirjaniku jaoks, sest ta mõistab niigi, et töö on ebakvaliteetne. Ülereageerimine võib vaid suurendada rahulolematust, mis tuleneb vea tegemisest ja sellega kaasnevast negatiivsest

tagasisidest. Rahulolematuse tulemusena võib ajakirjaniku töö kvaliteet veelgi halveneda.

Analüüsides töötulemusega rahulolematuse kategooria seost erinevate elukutse eelistega, tuli välja, et võrreldes teiste tööraahulolu langetavate teguritega on selle kategooria puhul olulisem eelis autoriteetsus. Ehk 25% neist, kes pidasid töötulemust rahulolu langetavaks, arvas, et elukutse eelis on autoriteetsus. Seda seost võib selgitada Robert Gilesi (1991) väide, et kõrge võimuvajadusega inimesed soovivad omada kontrolli oma töö üle. Rahulolematust oma töötulemusega aga oli mitmel juhul põhjustatud asjaolust, et keegi teine oli midagi loos rikkunud või keegi takistab ajakirjanikul infot kogumast. See tähendab, et autoriteetsust hindavad inimesed võivad rohkem üle elada ebaõnnestumist töös.

Peatoimetajatel on raske midagi ennetavat ette võtta ka seoses **allikate valmidusega teha koostööd**, sest see ei sõltu otseselt juhist. Samas on see tööraahulolematust põhjustav tegur. Üks ajalehe peatoimetaja nentis lihtsalt fakti, et kogu maailmas on suurenenud ajakirjanike ja PR-jõudude vaheline võitlus, mis tähendab, et avalik informatsiooni ja ametliku kommentaari saamine on üha keerulisem, mis raskendab ajakirjaniku tööd. Sama peatoimetaja lisas, et rahulolematust võib põhjustada seegi, et ajakirjanikud saavad üha rohkem eitavad vastused intervjuueeritavatelt. Selle probleemi puhul võib ajakirjanikule taas toeks olla see, kui ta teab, et tal on mõistev juht, kes saab aru sellest olukorrast ning ei pane kehvemat töö kvaliteeti vaid ajakirjaniku süüks.

Sarnaselt varasematele uuringutele ja vastavalt Herzbergi teooriale selgus tulemustest, et **juhtkonna tegevus** on üks tööraahulolu langetavatest teguritest ehk hügieenitegur. Näiteks Shaveri (1978) uuringus oli juhtkonna tegevus kõige olulisem tööraahulolu langetav tegur. Juhtkonna tegevusele negatiivse hinnangu andmisele aitas arvatavasti kaasa praegune olukord majanduses, mis sunnib ajalehti kulusid kokku hoidma (ajakirjanikele ei meeldi koondamine, palgakärbe).

Juhtkonnaga seotud probleemid on väga eripalgelised alates sellest, et juhi isik ei meeldi kuni selleni, et ei olda rahul vastutuse jaotamise ja otsustamisega. Juhtkonna tegevuse

probleeme aitaks lahendada see, kui sisekommunikatsioon ja omavaheline suhtlemine oleks efektiivsem. Mitmel juhul heideti ette seda, et töötajad kuulevad end puudutavatest otsustest (nt ülesannete lisandumisest) alles siis, kui need juba tehtud on, või siis saadakse ettevõttes toimuvatest muudatustest teada üleriigilisest meediast. Juhtkonna tegevusega on rahulolematumad üleriigiliste ajalehtede ajakirjanikud, mis on ka arusaadav, sest suuremas organisatsioonis võib info liikuda aeglasemalt, moonduda või ei jõua see kõigini mingil põhjusel. Ka varasemad ajakirjanike töörahulolu selgitanud uuringud on kinnitanud, et formaalsemad organisatsioonid, kus on selge hierarhia ja reeglid, ajakirjanike töörahulolu ei tõsta (nt Pollard 1995). Kui vaadata aga ameti järgi, siis toimetajaid on rohkem rahulolematumad juhtkonna tegevusega kui reporterid. Seda võib selgitada asjaolu, et suures lehes puutuvad toimetajad rohkem kokku juhtkonnaga. Väiksemates ajalehtedes on seetõttu vähem probleeme sisekommunikatsiooniga, kuna enamasti kohtuvadki ajakirjanikud kõik hommikul koosolekul peatoimetajaga, mis võimaldab kõigile samal ajal infot jagada. Juhtkonnaga rahulolematust aitab vähendada see, kui tähtsaid otsuseid antakse kõigile samaaegselt teada. Konkreetse ajakirjaniku tööülesannete muutust tuleks enne lõpliku otsuse tegemist arutada töötajaga ja kuulata ära tema seisukoht.

Ajakirjanike töörahulolu ei tõsta ka see, kui juht on liiga pealetükkiv, surub oma nägemust peale, sunnib teatud viisil kirjutama. See on tulnud välja ka eelnevatest uuringutest. Näiteks Pollardi (1995) uuringust selgus, et mida rangem kontroll ja rõhk autoriteedil, seda rohkem tunnevad ajakirjanikud, et nende töö pole oluline ja nende professionaalsust ei hinnata ja langeb ka töörahulolu. Kuigi antud magistr töö uuringus väga tugeva tegurina autonoomsust või iseseisvust esile ei tulnud (5 vastajat, kellest 4 ehk 80% leiab, et juhtkonna tegevus langetab töörahulolu), on eelnevad uuringud selle olulisust kinnitanud.

Uurijad on käsitlenud seda kui ühiskonnast tulenevat kui ka organisatsioonisisest vabadust. Juhile näitab see, et peatükkiv ja sundiv käitumine võib tekitada rahulolematust. Ajakirjanike vastuste põhjal võib öelda, et eelkõige ootavad ajakirjanikud juhilt õiglaseid ja põhjendatud otsuseid ja tahavad, et juht oleks mõistev, ajakirjanike probleemidest arusaav ja hooliv inimene, kes kaitseb ajakirjanikke

konfliktis olukorras, aga samas usaldab nende arvamust ega suru liiga palju enda tahet peale loo kirjutamisel.

Mõistev juht saab vähendada **töokeskkonnast** tulenevat rahulolematust, mis väga oluline elukutse puudus ajakirjanike arvates. Tulemus ei ole ootamatu, tegur on olnud oluline ka teistes uuringutes ning Tharpi (1991) küsitlustulemustest selgus, et töötingimused meeldisid ajakirjanikele kõige vähem oma töö puhul (33%). Antud magistr töö uuringus märkis seda 87% vastanutest. Üks-ühele neid numbreid võrrelda ei saa, kuna ühel juhul paluti tuua välja kolm tegurit ja teisel kõige vähem meeldivam tegur, kuid võib siiski oletada, et antud magistr töö uuringust oleks ka teisel viisil küsides selgunud, et töötingimused on suurem rahulolematuse allikas, kuna enamasti mainisid vastajad töötingimusi esimese puudusena. Ajakirjaniku töö iseloomu muuta ei saa, küll aga saavad peatoimetajad tulla ajakirjanikele vastu väga mitmel viisil leevendamaks stressitaset ja pinget. Käesolevas uuringus osalenud väljaannete peatoimetajad nimetasid mitmeid võimalusi selleks, mida praegu aktiivselt kasutatakse: teisele tööle suunamine, teemaderingi vahetus, puhkuse võimaldamine, inimese lähetusele või seminarile saatmine. Seega on võimalik töokeskkonnast tulenevad puudused (stress, pinge, pikad tööpäevad) muuta või pakkuda leevendust nii, et rõhk oleks eelisel (paindlik tööaeg, põnev ja vaheldusrikas töö). Ajakirjanike vastustest oli aru saada, et nad hindavad seda võimalust ning see aitab leevendada töokeskkonna puuduseid. Juhtide vastutulek ajakirjanikele aitab vähendada ka töö ja isikliku elu konflikti, mis on üks tegur, mis põhjustab tööga rahulolematust.

Kui vaadata vanusegrupiti töokeskkonna tegurit, siis kuni 30aastaste jaoks oli töokeskkond suurem puudus kui üle 41aastaste jaoks. Isikliku elu ja töö konflikt on tugevam 31-40aastaste seas ja neil, kel tööstaaži 6-10 aastat. Põhjuseks võib olla asjaolu, et selles vanuse on tõenäoliselt inimestel väiksed lapsed, kellega peab rohkem tegelema (nt lasteaiast ära tooma kindlal ajal), kuid ajakirjaniku ebaregulaarne töö teeb selle raskeks. Suuremat tähelepanu nõuavad ka nooremad ajakirjanikud (kuni 30a), kelle puhul on uuringud näidanud, et neil on suurem tõenäosus läbi põleda töö. Staaži poolest oli kõige kauaaegsematele (üle 16aasta) ajakirjanikele töokeskkond kõige väiksemaks puuduseks võrreldes vähem töötanutega. See võib tuleneda asjaolust, et

need inimesed on harjunud töökeskkonnaga ja oskavad end hoida ja säästa. Need, kellele selline pinge ja stress ei sobi, ei pea nii kaua ka vastu selles ametis.

**Ajakirjanduse kvaliteet** kui töörahulolu langetav tegur on tulnud välja varasemates ajakirjanike töörahulolu käsitletud küsitlustes. Näiteks Weaver *et al.* (2007) uuring näitas, et kui ajakirjanik uskus, et ettevõtte ajakirjanduslik kvaliteet tõuseb pidevalt, siis oli ka töörahulolu kõrgem. Herzbergi kategooriate puhul võib ajakirjanduse kvaliteeti seostada ettevõtte poliitikaga. Nooremad ja väiksema töökogemusega ajakirjanikud on oma vanematest kolleegidest kriitilisemad ajakirjanduse kvaliteedi suhtes. Põhjus võib peituda selles, et esialgu tööle tulles ei kujutata oma tulevast töökohta ette ning peas on loodud ajakirjandusest ideaalkuvand. Vanemad kolleegid (üle 41a) ja üle 5aastase staažiga inimeste seas on sel teguril tunduvalt vähem kaalu. Arusaadavalt võib noore ajakirjaniku pettumus viia töörahulolu langusele ja kokkuvõttes ka töölt lahkumisele. Peatoimetajad saavad seda ohtu vältida püüdes välja selgitada töökonkursil, kas kandidaat omab ettekujutust ajakirjaniku tööst ja uudisteorganisatsiooni toimimisest. Ka Bergen ja Weaver (1988) soovitasid pöörata juhtidel tähelepanu noorematele ajakirjanikele, kes on tõenäoliselt vähemrahulolevamad.

Kuigi **palka** märgiti rohkem puudusena, leidsid ajakirjanikud, et see on ka eeliseks. Lisaks toodi välja töö puhul materiaalseid hüvesid. Palga puhul kirjutati, et see on väike. Suuremaks puuduseks on see vanematele ja kauem töötanute jaoks. Seda võib selgitada asjaoluga, et nooremate jaoks on oluliseks hüvitiseks töö eest ka muud tegurid nagu näiteks mõjuvõim, saavutusvajaduse rahuldamine. Tulemus näitab, et palk on oluline ajakirjanike jaoks, kuid see ei pruugi olla määrav tegur. Nagu üks peatoimetaja märkis: „*Ajakirjanik peab oma tööd jäägitult armastama, ta teeb seda 24 tundi ööpäevas ning pool sellest tasust on palk, ülejäänud pool aga missioonitunne.*“ Palga puhul oleks kõige lihtsam nõuanne soovitada seda tõsta. Paraku peavad ettevõtted arvestama oma võimalustega ning majanduslanguse ajal ei ole tõenäoliselt selleks ressursi. Seega pigem võiks proovida vähendada rahulolematust teiste tegurite abil või siis leida ka võimalusi lisahüvede võimaldamiseks. Näiteks antud magistr töö küsitlusest selgus, et nendest, kes peavad palka puuduseks, leiavad 94% vastajatest, et eeliseks on töö ise, 67% peab selleks mõjukust ja 28% arenguvõimalust. 67% palgaga

rahulolematutest vastajatest leiab, et töörahulolu tõstab tunnustus ja tagasiside, 28%, et töö ise ja mõjukus ja 22%, et saavutusvajadus. Seega võiks kompenseerida palgaga rahulolematust pigem töö positiivsete külgede rõhutamisega.

Inimestevahelised suhted mõjutavad töörahulolu ja –rahulolematust. Peamiselt on nende puhul mõeldud suhteid kolleegidega. Siiski ei saa öelda, et omavahelised suhted oleksid kõige olulisemad töörahulolu tõstvad või langetavad tegurid. Ka varasemad uuringud ajakirjanike puhul pole valdavalt toonud seda tegurit esile kui väga olulist. Siiski peaks sellele aspektile tähelepanu pöörama. See on üks osa töökeskkonnast. Mõnel juhul töid vastanud ka välja, et töö teeb raskemaks see, et pole kolleegi, kellele toetuda. Toimetusesiseste suhete puhul on peatoimetajatel suur roll. Seda nägid endal ka peatoimetajad ise, kes märkisid, et nemad kui juhid saavad töörahulolu kujundamisele kaasa aidata luues head ja meeldivad suhted kolleegide vahel ning lahendades konflikte.

Kokkuvõtvalt on ettepanekud juhile ajakirjaniku töörahulolu kujundamiseks toodud ära tabelis 23. Lisaks on märgitud juurde, kas selline tegevus aitab vähendada rahulolematust, tõsta rahulolu või teeb mõlemat.

Peatoimetajate intervjuudest selgus, et paljuskki toimetatakse nende soovitude ja ettepanekute järgi juba praegu. Kindlasti on erinevusi ka ajalehtede kaupa ning tuleb silmas pidada, et lähtuvalt väljaandest võib olla erisusi nende ettepanekute rakendamisel. Arvestama peab töökoha, staaži, vanuse ja soost tulenevaid tegureid, mis annavad vihjeid, milliseid ettepanekuid, kelle puhul rohkem vaja on rakendada. Suurema ajalehe puhul on arvatavasti ettepanekud sobivad ka osakonna juhatajatele, kes puutuvad ajakirjanikega igapäevatöös kokku ning peavad neid juhtima. Väiksemas väljaandes on ajakirjaniku suhtlemine peatoimetajaga tihedam, mistõttu ka näiteks ajakirjanikke puudutavad otsused on eelnevalt võimalik kõigiga arutada ja ka info liigub kiiremini.



**Tabel 23.** Ettepanekuid ajakirjanike töörahulolu kujundamiseks

Ettepanekuid	Mõjutavad tegurid	Tõstab rahulolu	Vähendab rahulolematust
Sobiv/meeldiv/vastuvõetav teema ajakirjanikule.	Töö ise	x	x
Kujundada toimetusesisene õhkkond, kus ajakirjanikud tunnevad, et nende töö on oluline ja väärtuslik ühiskonna jaoks.	Mõjukus, autoriteetsus, negatiivne tagasiside (mainelangus)	x	x
Selgitada, millised on ajakirjaniku soovid ja vajadused seoses enesearenguga ja aidata neid ellu viia.	Arenguvajadus	x	
Jätkata kuu- ja nädalapreemiate jagamist, seejuures leida võimalusi preemiasaajate esiletõstmiseks ja ka teiste märkimisväärtete tööde suuliseks tunnustamiseks. Preemiad olgu põhjendatud.	Tunnustus ja tagasiside, saavutusvajadus, rahulolematust tunnustusega.	x	x
Kaitsta ajakirjanikke toimetuseväliselt tuleva ebaõiglase negatiivse tagasiside eest (nt internetikommentaare maha võttes, konflikti puhul seista ajakirjaniku eest).	Negatiivne tagasiside, juhtkonna tegevus		x
Vigu ja eksimusi pole vaja liigselt võimendada.	Rahulolematust töö tulemusega		x
Negatiivne tagasiside olgu kooskõlas eksimusega ja võimalusel antud nelja silma vestlusel.	Negatiivne tagasiside		x
Leida üheskoos ajakirjanikuga sobivaid lahendusi stressi ja pinget leevendamiseks.	Töökeskond, isikliku elu ja töö konflikt	x	x
Jagada ajakirjanikele infot ettevõtte seisuga ja tulevikuplaanide kohta. Võimaluse püüda tähtsamaid sõnumeid edastada kõigile üheaegselt.	Juhtkonna tegevus		x
Kujundada töökollektiivis tööd toetavad suhted (korraldada ka ühiseid ettevõtmisi)	Suhted	x	x
Ajakirjanikke tööle võttes teha kindlaks, kas kandidaadil on arusaamine, milliseks töö kujuneb, et vältida hilisemat pettumust.	Mõjutab tulevikus pea kõiki töörahulolu ja – rahulolematust põhjustavaid tegureid.	x	x
Võimalusel küsida ajakirjanike (kas kõigi, või siis neid, keda see otseselt puudutab) arvamust enne kui juhtkond otsustab muuta nende tööülesandeid.	Juhtkonna tegevus		x
Olla toetav igapäevatöös (aidata allikate leidmisel, teemadega, kuulata ära mured), kuid mitte suruda liigset oma arvamust peale.	Juhtkonna tegevus, autonoomsus, koostöö allikatega, suhted	x	x

Allikas: Autori koostatud

Ettepanekute rakendamiseks on vajalik, et juht tunneks hästi oma töötajate vajadusi, et leida iga inimese puhul parimad võimalused töörahulolu kujundamiseks.

## KOKKUVÕTE

Tööraahulolu võib käsitleda hoiakuna kui ka emotsionaalse reaktsioonina teatud situatsioonile või töökomponendile. Ajakirjanike tööraahulolu kujundavate tegurite puhul on püütud erinevate uuringutega üle maailma selgitada, millised sisemised ehk tööst tulenevad kui ka välimised ehk keskkonnast tulenevad tegurid on määravamad tööraahulolu kujundamisel ja lähtuvalt sellest on tehtud juhtidele ettepanekuid ajakirjanike tööraahulolu tõstmiseks. Tööraahulolu käsitlevatest teoreetilistest kontseptsioonist on enam leidnud kasutamist Herzbergi kahe-faktoriline teooria, mille kehtivust on kinnitanud mitmed ajakirjanike tööraahulolu käsitletud uuringud. Nende põhjal selgus, et tööraahulolu kujundavaid tegureid võib jagada tööraahulolu ja -rahulolematust põhjustavateks.

Magistritöö raames läbi viidud uuringus selgitati kolme üleriigilise ajalehe ja nelja maakonna ajalehe ajakirjanike vastuste põhjal elukutse eelised ja puudused ning tööraahulolu tõstvad ja langetavad juhtumid. Lisaks paluti ajakirjanikel hinnata oma tööraahulolu viie palli skaalal. Ajakirjanikud on „üsna rahul“ või „väga rahul“ oma tööga. See tähendab, et „nelja“ või „viiega“ hindas oma rahulolu 74% vastanutest. Võrreldes Lääne-Euroopa ja Põhja-Ameerika ajakirjanike seas läbiviidud uuringutega on tulemus nendega sarnane, ka nendes riikides on vähemalt kolmveerand ajakirjanikest oma tööga rahul.

Peamisteks elukutse eelisteks on töö ise, areng ja mõjukus. Ajakirjanikele meeldib, et töö on huvitav, põnev, vaheldusrikas, saab kohtuda huvitavate inimestega ning see arendab töötajat ja tööga kaasneb igapäevane õppimine. Samuti on ajakirjanikele oluline, et töö võimaldab muuta maailma, aidata inimesi ja on võimalik olla info lähedal. Ülejäänud elukutse eelised (töökeskond, palk ja hüved, saavutusvajadus,

autoriteetsus, suhted) olid võrreldes kolme nimetatuga tunduvalt vähem olulisemad. Tööraahulolu tõstvatest juhtumitest eristus teistest tunnustus ja tagasiside, ülejäänud tegurid olid sellest kategooriast märgatavalt vähemolulisemad. Tunnustuse ja tagasiside all pidasid ajakirjanikud silmas nii toimetusesisest kui ka –välist tagasisidet ja tunnustust. Ajakirjanikud hindasid nii rahalist preemiat kui suulist kiitust. Sellele kategooriale järgnesid saavutusvajaduse rahuldamine, töö ise, mõjukus, suhted, töökeskkond, autonoomsus.

Peamisteks elukutse puudusteks peavad ajakirjanikud töökeskkonda, tööd ennast, palka, negatiivset tagasisidet ja isikliku elu ning töö konflikti. Neist tõusid võrreldes teistega esile töökeskkond ja töö ise. See tähendab, et ajakirjanikud leiavad, et nende töö on pingeline, stressirikas ning see võib mõjuda ka tervisele. Töökeskkonnaga on seotud ka isikliku elu ja töö konflikt, mis tuleneb selles, et pingelise töö tõttu jääb vähe aega eraeluks. Töö sisu puudusteks on aga see, et tuleb tegeleda vastumeelsete lugudega, konfliktsete ja emotsionaalselt raskete temadega ning tööga kaasneb suur vastutus.

Rahulolu langetavatest teguritest ükski kategooria nii suurt ülekaalu ei omanud kui tõstvate tegurite puhul. Kolm olulisemat kategooriat mainimise järjekorras olid juhtkonna tegevus, töö tulemus ja negatiivne tagasiside. Neile järgnes rahulolematust tunnustustega. Juhtkonna tegevuse puhul tõid vastajad välja mitmeid erinevaid juhtumeid ja põhjuseid, miks see langetas rahulolu – alates juhi isikust kuni tagaselja tööülesannete jagamise ja ebaselge käsuliinini. Negatiivne tagasiside võib samuti tulla nii toimetusesiselt kui ka –väliselt ning mitmel juhul märgiti, et rahulolu langetab ebaõiglane negatiivne tagasiside. Tööraahulolu võib langetada ka see, kui ajakirjanik tunneb, et avaldatud loo kvaliteet oleks võinud olla parem või kui ajakirjanik leiab, et tema head tööd ei märgatud või jäeti ta ebaõiglaselt ilma tunnustusest.

Seitsme peatoimetaja vastustest selgus, et nende hinnangud ajakirjanike tööraahulolule olid viie palli skaalal vahemikus „3“ kuni „4+“. Ajakirjanike arvamusega seda tulemust võrreldes selgub, et hinnangud on sarnased, mis tähendab, et peatoimetajad omavad ülevaadet oma töötajate rahulolust. Intervjuudest selgub, et peatoimetajatel on mitmeid võimalusi ajakirjanike tööraahulolu kujundamiseks: tunnustada töötajaid hea töö eest ja

anda tagasisidet, luua ajakirjanikele hea töökeskkond, kujundada toetavaid suhteid, toetada ja ergutada ajakirjanikke igapäevases töös, seista ajakirjanike huvide eest ja kaitsta neid juhatuse ja avalikkuse ees.

Uuringu tulemusel moodustunud kategooriad omavad ühiseid pidepunkte Herzbergi kahefaktorilise teooria töörahulolu ja -rahulolematust mõjutavate teguritega. Siiski näitavad tulemused, et on tegureid, mis võivad põhjustada nii rahulolematust kui ka rahulolu. Näiteks töö ise, inimestevahelised suhted, töökeskkond. Tagasiside võib olenevalt selle sisust (positiivne-negatiivne) olla kas töörahulolu tõstev või langetav. Ka varasemates maailmas läbiviidud uuringutes on tagasiside paigutatud töörahulolu tõstvate tegurite sekka, kuid antud magistritöö uuring näitas, et selle kategooria puhul tuleks arvestada ka negatiivsete aspektidega.

Samuti on varasemates ajakirjanike uuringutes paigutunud töö ise vaid töörahulolu tõstvate tegurite sekka, kuid tegelikult võib see põhjustada nii töörahulolu kui ka -rahulolematust. Seega kokkuvõttes võib öelda, et kategooriaid ei saa jagada jäigalt sisemisteks/motivatsiooni ja välisteks/hügieeni teguriteks. Pigem peab arvestama, et mõni tegur on oluline mõlemal juhul. Sellest hoolimata võib öelda, et Herzbergi põhiidee, et töörahulolu ja -rahulolematust kujundavad erinevad tegurigrupid, sai kinnitust. Seega lähtutakse ka ettepanekute ja soovitude kujundamisel Herzbergi teooriast. Rahulolu tööga saab suurendada motivatsiooni mõjutavaid tegureid täiustades, hügieenitegurite mõju vähendades saab kahandada rahulolematuse taset. Kuna mõni tegur asetses niiöelda mõlemal pool, siis nende puhul tuleb juhil mõelda, kuidas muuta selle teguri negatiivne pool positiivseks.

Kokkuvõttes töötati tulemuste põhjal välja 13 ettepanekut ajalehe juhtidele, mis võimaldavad kas tõsta rahulolu, vähendada rahulolematust või teha mõlemat. Ettevõtte juht peab tegema ise järeldused, milliseid ettepanekuid oma töös rakendada ja milliseid mitte. Ettepanekute rakendamise eeldus on see, et juht peab tundma oma töötajate vajadusi, võimeid ja soove ning lähtuvalt sellest kujundama töötajate rahulolu.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Barrett, G. H.** Job Satisfaction Among Newspaperwoman. – Journalism Quarterly, 1984, Vol. 61, No. 3, pp. 593-599.
2. **Beam, R. A. Kodrich K. P.** Job Satisfaction Among Journalists at Daily Newspapers: Does Size of Organization Make a Difference?, 1997. <http://list.msu.edu/cgi-bin/wa?A2=ind9709c&L=aejmc&P=7935>.
3. **Beam, R. A.** Organizational Goals and Priorities and Job Satisfaction of U.S Journalists. - J&MC Quarterly, 2006, Vol. 83, No 1, pp. 169-185.
4. **Bergen, L. A., Weaver, D.** Job Satisfaction of Daily Newspaper Journalists and Organization Size. - Newspaper Research Journal, 1988, Vol 9, No. 2, pp. 1-13.
5. **Bogart, L.** Reflections on Content Quality in Newspapers. - Newspaper Research Journal, 2004, Vol. 25, pp. 40-53.
6. **Bramlett-Solomon, S.** Predictors of Job Satisfaction Among Black Journalists.- Journalism Quarterly, 1992, Vol. 69, No. 3, pp. 703-712.
7. **Brooks, I.** Organisatsioonikäitumine: üksikisik, rühm ja organisatsioon. Tallinn: Äripäeva raamat, 2008. 344 lk.
8. **Chan, J. M., Pan, Z. Lee, F. L. F.** Professional Aspirations and Job Satisfaction: Chinese Journalists at a Time of Change in the Media. - J&MC Quarterly, 2004, Vol. 81, No. 2, pp. 254-273.
9. **Chang, L. A., Sylvie, G.** Job Satisfaction, Dissatisfaction of Texas Newspaper Reporters. 1999. <http://list.msu.edu/cgi-bin/wa?A2=ind9909d&L=aejmc&P=2033>.
10. **Chang, L. and Massey, B.** Factors Related to Journalist Job Satisfaction: Meta-Analysis and Path Model. 2008. Paper presented at the annual meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Marriott Downtown, Chicago, IL Online.

[http://www.allacademic.com/meta/p272124\\_index.html](http://www.allacademic.com/meta/p272124_index.html). Vaadatud 1. aprill 2010.

11. **Christen, M., Iyer, G., Soberman, D.** [Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory](#). - Journal of Marketing, 2006, Vol. 70, No 1, pp. 137-150.
12. **Chusmir, L. H.** Profile of Motivational Needs of Individuals of the Newspaper Industry. – Newspaper Research Journal, 1983, Vol. 5, No. 1, pp. 33-42.
13. **Cook, B. B., Banks, S. R.** Predictors of Job Burnout in Reporters and Copy Editors. - Journalism Quarterly, 1993. Vol 70, No 1, pp. 108-117.
14. **Demers, D. P.** Effect of Organizational Size on Job Satisfaction of Top Editors at U.S Dailies. – Journalism Quarterly, 1994, Vol. 71, No. 4. pp. 914-925.
15. **Dixon, M. A., Warner, S.** Employee Satisfaction in Sport: Development of a Multi-Dimensional Model in Coaching. - Journal of Sport Management, 2010, Vol. 24, pp. 139-168.
16. **Dvorak, J., Phillips, K.** Job Satisfaction of High School Journalism Educators.  
[http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content\\_storage\\_01/000019b/80/19/30/fa.pdf](http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/000019b/80/19/30/fa.pdf). Vaadatud 1. aprill 2010.
17. **Eensalu, M.** Töötajate rahulolu rühib erinevalt pühendumusest ülesmäge. 07.11.2006, Äripäev. [http://www.ap3.ee/?PublicationId=31503ED6-39D4-4163-9D98-74AA1E3959CE&code=3397/new\\_eri\\_artiklid\\_339705](http://www.ap3.ee/?PublicationId=31503ED6-39D4-4163-9D98-74AA1E3959CE&code=3397/new_eri_artiklid_339705))
18. **Eesti Ajalehtede Liidu** koduleht – [www.eall.ee](http://www.eall.ee). Vaadatud 1. mai 2010.
19. **Emori** koduleht. [www.emor.ee](http://www.emor.ee). Vaadatud 30. märts 2010.
20. **Ewen, R. B. , Hulin C. L., Smith P, C. Locke, E.** An Emiprical Test Of The Herzberg Two Factor Theory. - Journal ot Applied fsycholoty, 1966, Vol 50, No 6, pp. 544-550.
21. **Fedler, F. Buhr, T., Taylor, D.** Journalists Who Leave the News Media, Seem Happier, and Find Better Jobs. - Newspaper Research Journal, 1988, Vol. 9, No. 2, pp. 15-23.

22. **Fink, C. C.** Strategic Newspaper Management. Boston [etc.]:Allyn and Bacon, 1996, 464 p.
23. **Gardner, G.** Is There a Valid Test of Herzberg's Two-Factor Theory?- Journal of Occupational Psychology, 1977, Vol. 50, pp. 197-204.
24. **Gaziel, H. H.** Correlates of Job Satisfaction: A Study of the Two Factor Theory in an Educational Setting. - Journal of Psychology, 1986, Vol. 120, pp. 613-626.
25. **Giles, R. H.** Newsroom Managment: a Guide to Theory and Practice. Detroit: Media Management Books. 1991, 742 p.
26. **Griffin. W. R., Moorhead. G.** Organizational Behavior. Boston: Houghton Mifflin. 1986, 724 p.
27. **Heinonen, A.** The Finnish Journalist: Watchdog with a Consience. - The Global Journalist. News People Around the World. United States: Hamton Press. 1998, pp. 161-190.
28. **Henne, D., Locke, E.** Job Dissatisfaction: What Are The Consequences? – International Journal Of Psychology, 1985, Vol. 20, pp. 221-240.
29. **Henningham, J.** Australia Journalists' Professional and Ethical Values. – J&MC Quaterly, 1996, Vol. 73, No. 1, pp. 206-218.
30. **Hennoste, T.** Uudise käsiraamat. Kuidas otsida, kirjutada, toimetada ja serveerida ajaleheuudist. 2001. Tartu Ülikooli kirjastus: Tartu, 354 lk.
31. **Herbert, J.** Practising Global Journalism. Exploring Reporting Issues Worldwide. Oxford: Reed Educational and Professional Publishing, 2001, 264 p.
32. **Herzberg, F.** Motivation-hygiene Profiles: Pinpointing What Ails the Organization. - Organizational Dynamics, 1974, Vol. 3, No.2, pp.18-29.
33. **Herzberg, F.** One More Time: How Do You Motivate Employees? - Harvard Business Review, 2003, Vol. 81, pp. 86-86.
34. **Herzberg, F.** The Motivation To Work Among Finnish Supervisors. - Personnel Psychology, 1965, Vol 18, pp. 393-402.
35. **Johnstone, J. W. C.** Organizational Constraints on Newswork. - Journalism Quaterly, 1976, Vol. 53, No.1, pp. 5-13.

36. **Judge, T, Heller, D., Mount, M. K.** Five-factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-analysis. - Journal of Applied Psychology, 2002, Vol 87(3), pp. 530-541.
37. **Judge, T. A., Klinger, R.** Job Satisfaction: Subjective Well-Being at Work. – M., Larsen, R.J. The Science of Subjective Well-Being. New York: Guilford Press, 2008, pp. 393-413.
38. **Judge, T. A., Watanabe, S.** Individual Differences in the Nature of the Relationship Between Job and Life Satisfaction. - Journal of Occupational & Organizational Psychology, 1994, Vol. 67, No. 2, pp. 101-107,
39. **Kacel, B., Miller, M., Norris, D.** Measurement of Nurse Practitioner Job Satisfaction in a Midwestern State. - Journal of the American Academy of Nurse Practitioners, 2005, Vol. 17 , pp. 27-32.
40. **Kalter, J.** The Workplace Burnout. - Columbia Journalism Review. 1999, Vol. 38, No. 2, pp 30-33.
41. **Katt, J. A., Condley, S. J. A.** Preliminary Study of Classroom Motivators and De-motivators from a Motivation-hygiene Perspective. - Communication Education, 2009, Vol. 58, No. 2, pp. 213-234.
42. **Keith, S.** Copy Editor Job Satisfaction Lowest at Small Newspapers. – Newspaper Research Journal, 2005, Vol. 26, No. 2, pp. 6-26.
43. **Keskküla, K., Nestor, S., Tõnison, M.** Neljas võim kolib internetti...- Eesti Ekspress. 13.03.2008 ([www.ekspress.ee/news/areen/uudised/neljas-voim-kolib-interneti.d?id=27675641](http://www.ekspress.ee/news/areen/uudised/neljas-voim-kolib-interneti.d?id=27675641))
44. **Knoop, R.** Work Values and Job Satisfaction. - The Journal of Psychology. 1994, Vol. 128, No. 6, pp. 683-690.
45. **Lacy, S., Fico, F.** The Link Between Newspaper Content Quality & Circulation. – Newspaper Research Journal, 1991, Vol 12, pp. 46-57.
46. **Lavine, M. J. , Wackman, D. B.** Managing Media Organizations: Effective Leadership of the Media. Longman: New York ; London : Longman, 1988. 454 lk.
47. **Lindsay, C. A., Marks, E., Gorlow, L.** Herzberg Theory: a Critique and Reformulation. - Journal of Applied Psychology, 1967, Vol. 51, pp.330- 339.



48. **Linnamäe, L.** Eesti Päevaleht koondab kümme-kond töötajat. Eesti Rahvusringhäälingu uudisteportaal. 07.04.2010.  
<http://uudised.err.ee/index.php?06199782>
49. **Locke, E.** What Is Job Satisfaction. 1968. Speech presented at the American Psychological Association Convention, San Francisco, California, August 30. september.  
[http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content\\_storage\\_01/000019b/80/37/c3/e6.pdf](http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/000019b/80/37/c3/e6.pdf). Vaadatud 14. veebruar 2010.
50. **Lundberg, C., Gudmundson, A., Andersson, T. D.,** Herzberg's Two-Factor Theory Of Work Motivation Tested Empirically on Seasonal Workers in Hospitality and Tourism. - Tourism Management, 2009, Vol. 30, pp. 890-899.
51. **Maidani, E. A.** Comparative Study of Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction Among Public and Private Sectors. – Public Personnel Management, 1991, Vol. 20, No. 4, pp. 441-448.
52. **Mayo, A.** Ettevõtte inimväärtus: Kuidas mõõta ja juhtida inimkapitali. Tallinn: Pegasus, 2004, 281 lk.
53. **McIntyre, B. T.** (edit.) Mass Media in the Asian Pacific. Great Britain: Short Run Press, 1998, 101 p.
54. **McQuail, D.** McQuaili massikommunikatsiooniteooria. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 2000, 496 lk.
55. **Mullins, L. J.** Management and Organisational Behaviour. London: Pitman, 1993, 730 p.
56. **Pollard, G.** Job Satisfaction Among Newswriters: the Influence of Professionalism, Perception of Organizational Structure, and Social Attributes. - J&MC Quarterly, 1995, Vol. 72, No. 3, pp. 682-297.
57. **Powers, A.** The Effect of Leadership Behavior on Job Satisfaction and Goal Agreement and Attainment in Local TV News. - Journalism Quarterly, 1991, Vol. 68, pp. 772-780.
58. **Rathi, N., Rastogi, R.** Job Satisfaction and Psychological Well-Being. - ICFAI Journal of Organizational Behavior, 2008, Vol. 7, No. 3, pp. 47-57.

59. **Reinardy, S.** Beyond Satisfaction: Journalists Doubt Career Intentions As Organizational Support Diminishes and Job Satisfaction Declines. Manuscript accepted for presentation by the Media Management and Economics Division at the Association for Education in Journalism and Mass Communication convention in Washington, D.C., August 2007. [http://www.allacademic.com//meta/p\\_mla\\_apa\\_research\\_citation/2/0/3/7/3/pages203733/p203733-1.php](http://www.allacademic.com//meta/p_mla_apa_research_citation/2/0/3/7/3/pages203733/p203733-1.php). Vaadatud 12. veebruar 2010.
60. **Reinardy, S.** Women in Newspaper Newsroom Show Signs of Burnout and Intention to Leave Journalism. International Communication Association; 2008 Annual Meeting (conference papers), 2008, 28p
61. **Rice, R. W., McFarlin, D. B., Hunt, R. G., Near, J. P.** Job Importance as a Moderator of the Relationship Between Job Satisfaction and Life Satisfaction.- Basic & Applied Social Psychology, 1985, Vol. 6, No. 4, pp. 297-316.
62. **Rice, R. W., Near, J. P., Hunt, R. G.** The Job-Satisfaction/ Life-Satisfaction Relationship: A Review of Empirical Research.- Basic & Applied Social Psychology, 1980, Vol. 1, No. 1, pp. 37-64.
63. **Rull, I.** Meediamängud. Tallinn: Tallinna raamatutrükikoda. 2008. 151 lk.
64. **Ruthankoon, R., Ogunlana, S. O.** Testing Herzberg's Two-factor Theory in the Thai Construction Industry. - Engineering Construction & Architectural Management, 2003, Vol. 10, pp. 333-341.
65. **Saari, L., Judge, T.** Employee Attitudes and Job Satisfaction. - Human Resource Management, 2004, Vol. 43, No. 4, pp. 395-407.
66. **Sachau, D.** Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. - Human Resource Development Review, 2007, Vol. 6, No. 4, pp. 377-393.
67. **Schroder, R.** Job Satisfaction of Employees at a Christian University. - Journal of Research on Christian Education, 2008, Vol. 17, pp. 225-246.
68. **Sharp, T. P.** Job Satisfaction Among Psychiatric Registered Nurses in New England. - Journal of Psychiatric & Mental Health Nursing, 2008, Vol. 15, pp. 374-378.

69. **Shaver, H. C.** Job Satisfaction and Dissatisfaction Among Journalism Graduates. – Journalism Quarterly, 1978, Vol. 55, No. 1, pp. 54-61.
70. **Sledge, S., Miles, A. K., Coppage, S.** What Role Does Culture Play? A Look at Motivation and Job Satisfaction Among Hotel Workers in Brazil.- International Journal of Human Resource Management, 2008, Vol. 19, pp. 1667-1682.
71. **Smerek, R., Peterson, M.** Examining Herzberg's Theory: Improving Job Satisfaction Among Non-academic Employees at a University. - Research in Higher Education, 2007, Vol. 48, No. 2, pp. 229-250.
72. **Soloski, J.** News Reporting and Professionalism. - Some Constraints on the Reporting. Social Meaning of News: a Text-Reader (Ed. Berkovitz, D). London: Sage Publication. 1997, pp. 138-155.
73. **Stamm, K., Underwood, D.** The Relationship of Job Satisfaction to Newsroom Policy Change. – Journalism Quarterly, 1993, Vol. 70, No. 3, pp. 528-541.
74. **Striking the Balance**, Audience Interests, Business Pressures and Journalists' Values. The Pew Research Center for the People & the Press. [http://people-press.org/report/?pageid=315]. Vaadatud 16.01.2010.
75. **Tarand, K.** Aega ja raha - muud pole vajagi!. – Vikerkaar. 2009. 4-5. [http://www.vikerkaar.ee/?page=Arhiiv&a\\_act=article&a\\_number=4919](http://www.vikerkaar.ee/?page=Arhiiv&a_act=article&a_number=4919). Vaadatud 3. aprill 2010.
76. **Teichmann, M.** Töötaja on stressiga üksi jäetud. Vaadatud 27.11.2007. <http://www.rmp.ee/toooigus/ohutus/6578>.
77. **Tharp, M.** Turnover and Mobility at Small Daily Newspapers. - Newspaper Research Journal, 1991, Vol. 12, No. 1, pp. 76-90.
78. **Tietjen, M. A. Myers, R. M.** Motivation and Job satisfaction. - Management Decision 36/4, 1998, pp. 226-231.
79. **Tsourvakas, G., Veglis, A., Zotos, Y.** The Motivation of Journalists Within Local Newspaper. – Communications, 2004, Vol 29, No. 4, pp. 515-523.
80. **Vadi, M.** Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus, 2000, 330 lk.

81. **Vihalemm, P.** (toim.) Meediasüsteem ja meediakasutus Eestis 1965-2004. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. 2004, 446 lk.
82. **Watson, J.** Media Communication. Palgrave: New York, Hamshire. 1998. pp. 308.
83. **Weaver, D. H.** Journalists Around the World: Commonalities and Differences.- The Global Journalist. News People Around the World. United States: Hamton Press. 1998, pp. 455-480.
84. **Weaver, D. H., Beam, R. A., Brownlee, B. J, Voakes, P. S., Wilhoit G. C.** The American Journalist in the 21st Century. 2007, London: Lawrence Erlbaum Associates, 292 p.
85. **Weaver, D. H.** Methods Of Journalism Research – Survey. – Global Journalism Research. Theories, Methods, Findings, Future. (Löffelholz, M. Weaver, D., toim.). Blackwell Publishing. 2008, pp. 106-116.
86. **Weiss, H.** Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. - Human Resource Management Review, 2002, Vol. 12, No. 2, pp. 173-194.
87. **Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., Viswesvaran, C.** Satisfaction, Citizenship Behaviors, and Performance in Work Units: A Meta-analysis of Collective Construct Relations. - Personnel Psychology, 2010, Vol. 63, No. 1, pp. 41-81.
88. **Wu, L. L., Chuang, Y. L., Chen, P. Y.** Motivation for Using Search Engines: A Two-Factor Model. - Journal of the American Society for Information Science & Technology, 2008, Vol. 59, pp. 1829-1840.

# LISAD

## Lisa 1. Ajakirjanike töörahulolu küsimustik



### Ajakirjanike töörahulolu uuring

Lugupeetud vastaja!

Küsitluse on koostanud Tartu Ülikooli majandusteaduskonna magistrant, kes käsitleb lõputöös ajakirjanike töörahulolu kujundavaid tegureid. Töörahulolu näitab, kuivõrd positiivselt või negatiivselt töötaja tunnetab tööd, töökorraldust, suhteid kolleegidega. Kokkuvõttes näitab see, kuidas inimesele tema töö meeldib. Uuringu tulemused aitavad ajalehtede peatoimetajatel paremini mõista oma töötajate vajadusi ja seda, kuidas tõsta nende rahuolu seoses tööga. Järelduste tegemiseks on vajalik, et võimalikult palju ajakirjanikke avaldaks oma arvamust. Seega on iga vastus, ka Teie oma, väga oluline. Uuringusse on kaasatud üle-eestilised päevalehed ning maakonna ajalehed. Vastused on anonüümsed ning tulemused avalikustatakse magistritöös.

Head vastamist!

\*Hinnake oma rahuolu praeguse tööga (1 - üldse ei ole rahul, 5 - väga rahul)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

\*Nimetage 3 põhjust, miks soovitaksite inimesele ajakirjaniku elukutset.

\*Nimetage 3 põhjust, miks te ei soovitaks ajakirjaniku elukutset.

Kirjeldage juhtumit või olukorda, mis tõstis teie töörahulolu.

(Vähemalt 3 lausega)

Kirjeldage olukorda või juhtumit, mis langetas teie töörahulolu.

(Vähemalt 3 lausega)

\*Sugu

☐ M ☐ N

\*Ajakirjanikuna töötamise staaž

☐ alla 1 aasta

- ☐ 1-5 aastat
- ☐ 6-10 aastat
- ☐ 11-15 aastat
- ☐ 16-20 aastat
- ☐ 21-25 aastat
- ☐ üle 26 aasta

\*Amet

- ☐ reporter
- ☐ toimetaja
- ☐ juhataja/juht
- ☐ muu

\*Vanus

- ☐ alla 21 aasta
- ☐ 21-30 aastat
- ☐ 31-40 aastat
- ☐ 41-50 aastat
- ☐ 51-60 aastat
- ☐ üle 60 aasta

\*Töökoht

- ☐ Üle-eestiline päevaleht
- ☐ nädalaleht
- ☐ maakonna ajaleht

Saada

## **Lisa 2. Peatoimetajate intervjuukava**

### **Hea ajalehe peatoimetaja!**

Käesoleva küsitluse on koostanud Tartu Ülikooli ärijuhtimise eriala magistrant. Küsitlus on osa seoses magistritööga läbiviidavast uuringust, mis käsitleb ajakirjanike töörahulolu. Uuringu tulemusena peaks selguma, millised tegurid töörahulolu kujundavad ning võimalused, kuidas tõsta seda.

Töörahulolu näitab, kuivõrd positiivselt või negatiivselt töötaja tunnetab tööd, töökorraldust, suhteid kolleegidega.

Uuringusse on kaasatud Eesti Päevaleht, Postimees, Õhtuleht, Pärnu Postimees, Sakala, Tartu Postimees ja Virumaa Teataja.

Uuringus on tagatud väljaannetele anonüümsus.

### **Head vastamist!**

#### **A. Nägemus ajakirjanike töörahulolust**

1. Mis tõstab teie kogemust mööda ajakirjanike töörahulolu. (Tooge võimalusel näiteid)
2. Mis langetab teie kogemust mööda ajakirjanike töörahulolu. (Tooge võimalusel näiteid)
3. Millised on olnud põhjused, miks ajakirjanikud on lahkunud teie ajalehe juurest või siis üldse vahetanud eriala?
4. Millises suunas on teie ettevõtte ajakirjanike töörahulolu tase muutnud viimasel paaril aastal? (Mis võib olla selle põhjuseks?)
5. Milliseks hindate oma ajakirjanike töörahulolu 5 palli süsteemis? (1 – väga halb; 5 – väga hea)
6. Millist mõju avaldab töötajate töörahulolule ajakirjaniku kui elukutse maine ühiskonnas?

#### **B. Ettevõtte võimalused/tegevused töörahulolu kujundamisel**

7. Milline on hea töö, mille eest ajakirjanikku tunnustatakse/kiidetakse/antakse preemia?
8. Kuidas ettevõttes tunnustatakse ajakirjanikke? (rahalised ja mitterahalised võimalused)
9. Kuidas saate teie juhina kujundada ajakirjanike töörahulolu?
10. Kuidas saavad ajakirjanikud tagasisidet oma töö kohta? (Kellelt? Kui tihti?)
11. Kuidas edastatakse töötajale negatiivset tagasisidet/laitust ebarahuldava töö pärast?
12. Milline on ettevõttes töötasustamise põhimõtted? (Kas kõigil ajakirjanikel sama palk? Millest sõltub töötasu suurus?)
13. Mida on võimalik ettevõttel/juhil teha, kui on näha, et ajakirjanikule põhjustab töö stressi ja pinget tavapärastest rohkem?
14. Kuidas toimib ettevõttes sisekommunikatsioon ehk kuidas on korraldatud asutuse-sisene informatsiooni liikumine?
15. Mida soovite veel ise lisada?

### Lisa 3. Olulisemad töörahulolu kujundavad tegurid töörahulolule antud hinnangute lõikes

	Elukutse eelised	Elukutse puudused	Töörahulolu tõstab	Töörahulolu langetab
Üsna rahulolematu	Mõjukus (83)	Töökeskkond (83)	Tunnustus ja tagasiside (67)	Juhtkonna tegevus (50)
	Töö ise (67)	Palk (67)	Mõjukus (33)	Rahulolematus tunnustusega (33)
	Autoriteetsus (33)	Negatiivne tagasiside (50)	Saavutusvajadus, autonoomsus, suhted, töökeskkond, palk (17)	Suhted, töö tulemus, negatiivne tagasiside, töökeskkond, koostöö allikatega (17)
Neutraalne	Töö ise (75)	Töökeskkond (100)	Tunnustus ja tagasiside (42),	Juhtkonna tegevusega (67),
	Mõjukus (67)	Töö ise (67)	Töö ise, saavutusvajadus (33)	Muu (33)
	Areng (50)	Negatiivne tagasiside (33)	Muu (25)	Töökeskkond, rahulolematus tunnustusega (25)
Üsna rahul	Töö ise (93)	Töökeskkond (83)	Tunnustus ja tagasiside (68)	Negatiivne tagasiside (44)
	Mõjukus (49)	Töö ise (54)	Saavutusvajadus (24)	Juhtkonna tegevus (34)
	Areng (27)	Palk (27)	Mõjukus (20)	Töö tulemus (32).
Väga rahul	Töö ise (100)	Töökeskkond (91)	Tunnustus ja tagasiside (64)	Juhtkonna tegevus, suhted, rahulolematus tunnustustega, koostöö allikatega (18)
	Mõjukus (73)	Töö ise (55)	Suhted (27)	Negatiivne tagasiside (9)
	Areng (45)	Negatiivne tagasiside, isiklik elu vs töö, muu (18)	Töö ise, saavutusvajadus, töökeskkond (18)	

Allikas: Autori koostatud



#### Lisa 4. Elukutse puuduste, töörahulolu tõstvate ja langetavate tegurite osakaalud erinevate eeliste lõikes

Eelis		Tõstab töörahulolu		Puudused		Langetab rahulolu	
	100%		%		%		%
Töö ise	62	Tunnustus ja tagasiside	66	Töökeskond	85	Juhtkond	37
		Saavutusvajadus	24	Töö ise	53	Negatiivne tagasiside	31
		Töö ise, mõjukus	18	Negatiivne tagasiside	27	Töö tulemus	21
Areng	23	Tunnustus ja tagasiside	61	Töökeskond	83	Juhtkond	43
		Töö ise	30	Töö ise	57	Negatiivne tagasiside	26
		Mõjukus, saavutusvajadus	17	Palk	26	Rahulolematus tunnustusega	22
Mõjukus	41	Tunnustus ja tagasiside	66	Töökeskond	83	Juhtkond	41
		Saavutusvajadus	29	Töö ise	54	Negatiivne tagasiside	29
		Töö ise	22	Negatiivne tagasiside	29	Rahulolematus tunnustusega	24
Autoriteetsus	5	Tunnustus ja tagasiside	60	Töökeskond	100	Töö tulemus	80
		Saavutusvajadus	40	Töö ise	60	Negatiivne tagasiside, juhtkond	40
		Töö ise, mõjukus	20	Negatiivne tagasiside	40	Suhted, muu	20
Saavutusvajadus	7	Tunnustus ja tagasiside	57	Töökeskond	80	Suhted, negatiivne tagasiside	43
		Saavutusvajadus	40	Töö ise, isiklik elu vs töö	43	Töö tulemus, juhtkond	29
		Mõjukus	29	Palk	29	Muu	14
Palk ja hüved	8	Tunnustus ja tagasiside	75	Töökeskond	100	Töö tulemus	38
		Saavutusvajadus	38	Töö ise	63	Negatiivne tagasiside, juhtkond	25
		Mõjukus, suhted, muu	13	Isiklik elu vs töö, negatiivne tagasiside	25	Rahulolematus tunnustusega, töökeskond, muu	13
Töökeskond	11	Tunnustus ja tagasiside	73	Töökeskond	91	Negatiivne tagasiside	36
		Suhted	36	Töö ise	63	Juhtkond	27
		Mõjukus	27	Isiklik elu vs töö	36	Suhted, töö tulemus, rahulolematus	9

						tunnustusega, koostöö allikatega, muu	
Suhted	5	Tunnustus ja tagasiside, töö ise	60	Töökeskond	100	Juhtkond	80
		Muu	40	Palk, negatiivne tagasiside	40	Töö tulemus, rahulolematus tunnustusega, koostöö, muu	20
		Mõjukus, saavutusvajadus, areng	20	Töö ise	38		
Muu	5	Saavutusvajadus	80	Töökeskond	100	Muu, töö tulemus	60
		Tunnustus ja tagasiside	60	Palk, negatiivne tagaside, isiklik elu	40	Negatiivne tagasiside, töökeskond, muu	40
		Mõjukus, suhted, areng	20	Töö ise	38	Juhtkond, suhted, koostöö allikaga, rahulolematus tunnustustega	20

**Lisa 5. Elukutse eeliste, puuduste ja töörahulolu langetavate tegurite osakaal töörahulolu tõstvate tegurite lõikes**

Töörahulolu tõstab	100%	Eelised		Puudused		Töörahulolu langetab	
	100%		%				%
Tunnustus ja tagasiside	44	Töö ise	93	Töökeskkond	84	Negatiivne tagasiside	36
		Mõjukus	61	Töö ise	59	Juhtkond	32
		Areng	32	Negatiivne tagasiside	27	Töö tulemus, rahulolematus tunnustusega	23
Töö ise	13	Töö ise	85	Töökeskkond	77	Juhtkond, töö tulemus	46
		Mõjukus	69	Töö ise	54	Negatiivne tagasiside, muu	31
		Areng	54	Palk, negatiivne tagasiside	38	Rahulolematus tunnustusega, koostöö allikatega	23
Mõjukus	12	Töö ise	92	Töökeskkond	83	Töö tulemus, negatiivne tagasiside	50
		Mõjukus	67	Töö ise	58	Juhtkond	33
		Areng	33	Negatiivne tagasiside	42	Koostöö allikatega	25
Saavutus-vajadus	17	Töö ise	88	Töökeskkond	100	Juhtkond	41
		Areng	24	Töö ise	59	Töö tulemus	29
		Mõjukus	71	Negatiivne tagasiside, isikliku elu vs töö.	24	Negatiivne tagasiside, töökeskkond, muu	24
Suhted	11	Töö ise	59	Töökeskkond	82	Juhtkond	64
		Mõjukus	45	Isiklik elu vs töö	45	Rahulolematus tunnustusega	27
		Töökeskkond	36	Töö ise	36	Negatiivne tagasiside	18
Autonoomsus	5	Töö ise, areng	60	Töökeskkond	80	Juhtkond	80
		mõjukus	40	Palk, ajak. kvaliteet, töö ise, isiklik elu vs töö	40	Töö tulemus, negatiivne tagasiside, rahulolematus tunnustusega, töökeskkond, koostöö allikatega	20
				muu	20		
Töökeskkond	7	Töö ise	86	Töökeskkond	86	Juhtkond	86
		Mõjukus	57	Töö ise	57	Negatiivne tagasiside, rahulolematus tunnustusega, töökeskkond	29
		Areng	43	Palk, isiklik elu vs töö	43	Suhted, töö tulemus, koostööallikatega, muu	14
Palk	2	Areng	100	Töökeskkond,	100	Juhtkond,	50

				palk		töökesekkond, koostöö, muu	
		Töö ise, töökesekkond	50	Ajakirjanduse kvaliteet, töö ise	50		
Areng	3	Töö ise	100	Töökesekkond, töö ise	100	Koostöö allikatega, juhtkond	67
		Mõjukus	67	Palk, negatiivne tagasiside, isiklik elu vs töö	33	Töö tulemus, negatiivne tagasiside, töökesekkond, muu	33
		Areng, suhted, muu	33				
Muu	5	Töö ise	100	töökesekkond	80	Juhtkond	80
		Mõjukus	60	palk, töö ise	60	Rahulolematus tunnustusega	60
		Suhted, areng	40	negatiivne tagasiside, muu	40	Töö tulemus, muu	40

## Lisa 6. Elukutse eeliste, töörahulolu tõstvate ja langetavate tegurite osakaal elukutse puuduste lõikes

Puudus		Eelis		Tõstab töörahulolu		Langetab töörahulolu	
	100%		%		%		%
Töökeskkond	61	Töö ise	87	Tunnustus ja tagasiside	61	Juhtkond	39
		Mõjukus	59	Saavutusvajadus	28	Negatiivne tagasiside	30
		Areng	31	Töö ise, mõjukus	16	Töö tulemus	20
Palk	17	Töö ise	94	Tunnustus ja tagasiside	53	Juhtkond	65
		Mõjukus	59	Töö ise	29	Muu	29
		Areng	35	Mõjukus	24	Töö tulemus, rahulolematus tunnustusega	24
Negatiivne tagasiside	18	Töö ise	94	Tunnustus ja tagasiside	67	Juhtkond	44
		Mõjukus	67	Töö ise, mõjukus	28	Töö tulemus, rahulolematus tunnustusega	28
		Areng	28	Saavutusvajadus	22	Negatiivne tagasiside, muu	22
Ajakirjanduse kvaliteet	7	Töö ise, mõjukus	57	Tunnustus ja tagasiside, töö ise, mõjukus, suhted, autonoomsus	29	Juhtkond	57
		Töökeskkond	43	Saavutusvajadus, töökeskkond, palk	14	Töö tulemus, koostöö allikatega	29
		Areng	29			Negatiivne tagasiside, töökeskkond	14
Töö ise	37	Töö ise	89	Tunnustus ja tagasiside	70	Juhtkond, töö tulemus, negatiivne tagasiside	35
		Mõjukus	59	Saavutusvajadus	27	Rahulolematus tunnustustega, muu	16
		Areng	39	Töö ise, mõjukus	19	Koostöö allikatega	14
Isiklik elu vs töö	16	Töö ise	81	Tunnustus ja tagasiside	63	Juhtkond	38
		Mõjukus	63	Suhted	31	Negatiivne tagasiside, rahulolematus tunnustusega	31
		Areng	31	Saavutusvajadus	25	Töö tulemus	13
Muu	8	Töö ise	81	Tunnustus ja tagasiside	75	Juhtkond, töö tulemus, rahulolematus tunnustusega. Muu	38
		Mõjukus	63	Töö ise, mõjukus, suhted, muu	25	Negatiivne tagasiside	25
		Areng	31	Saavutusvajadus, autonoomsus	13	Koostöö allikatega	13

## Lisa 7. Elukutse puuduste, eeliste ja töörahulolu tõstvate tegurite osakaal töörahulolu langetavate tegurite lõikes

Töörahulolu langetab		Puudused		Eelised		Tõstab töörahulolu	
	100%		%		%		%
Juhtkond	27	Töökeskkond	89	Töö ise	85	Tunnustus ja tagasiside	52
		Töö ise	48	Mõjukus	63	Saavutusvajadus, suhted	26
		Palk	41	Areng	37	Töökeskkond, töö ise	22
Suhted	7	Töökeskkond	100	Töö ise	100	Tunnustus ja tagasiside	86
		Töö ise	43	Mõjukus, saavutusvajadus	43	Saavutusvajadus	29
		Negatiivne tagasiside	29	Areng, autoriteetsus, töökeskkond, muu	14	Töö ise, töökeskkond, suhted	14
Töö tulemus	16	Töö ise	81	Töö ise	81	Tunnustus ja tagasiside	63
		Töökeskkond	75	Mõjukus	56	Töö ise, mõjukus	38
		Negatiivne tagasiside	31	Areng, Autoriteetsus	25	Saavutusvajadus	31
Negatiivne tagasiside	21	Töökeskkond	86	Töö ise	90	Tunnustus ja tagasiside	76
		Töö ise	62	Mõjukus	57	Mõjukus	29
		Isiklik elu vs töö	24	Areng	29	Töö ise, saavutusvajadus	19
Rahulolematus tunnustusega	12	Töökeskkond	75	Töö ise	100	Tunnustus ja tagasiside	83
		Negatiivne tagasiside, isiklik elu vs töö	42	Mõjukus	83	Töö ise, suhted, muu	25
		Töö ise	50	Areng	25	Töökeskkond	17
Töökeskkond	7	Töökeskkond	100	Töö ise	71	Saavutusvajadus	57
		Töö ise	57	Areng, mõjukus	57	Tunnustus ja tagasiside	43
		Palk	43	Muu	29	Töökeskkond	29
Koostöö allikatega	9	Töökeskkond	100	Koostöö allikatega	89	Tunnustus ja tagasiside	56
		Töö ise	56	Areng, mõjukus	56	Töö ise, mõjukus, saavutusvajadus	33
		Palk	33	Töökeskkond, suhted, muu	11	Areng	22
Muu	9	Töökeskkond	78	Töö ise	89	Tunnustus ja tagasiside	56
		Töö ise	67	Areng, mõjukus	56	Töö ise, saavutusvajadus	44
		Palk	56	muu	22	Mõjukus, muu	22

## Lisa 8. Intervjuud üleriiklike ajalehtede peatoimetajatega

KÜSIMUSED	Peatoimetaja 1	Peatoimetaja 2	Peatoimetaja 3
<b>Mis tõstab teie kogemust mööda ajakirjanike töö-rahulolu</b>	Arvan, et esmajoones heameel korda läinud tööst. See saab alguse väärtusliku teema leidmisest, edust raskuste ületamisel, siis, kui õnnestub oma loos saavutada seda, mida oled kavandanud, kui su lugu leiab laia kõlapinna (ei pea silmas üksnes toimetaja ja kolleegide heakskiitu ja tunnustust) ning laialdase tähelepanu ning kui lugejate (eriti nn oluliste lugejate) tagasiside on positiivne. Sellisele rahulole järgneb minu arvates rahulolu kollektiivi mikrokliimaga, ettevõtte üldise arenguga, juhtkonna otsustega, materiaalne rahulolu jne.	Praegusel hetkel on esmatähtsad turvatunne ja stabiilsus. Veel mõne aasta eest vastanuksin sootuks teisiti. Kui masust tingitud aspektid kõrvale jätta, siis on kindlasti rahuloluks vaja häid tulemusi ehk siis häid lugusid. Edu ja tunnustus motiveerivad ning et ajakirjanikud on keskmisest edevamad, siis seda enam. Vähetähtis pole ka ettevõtte maine (nt Kalev Meedias töötamisega polnud põhjust uhkustada) ja töökeskkond, eelkõige siis kolleegid ja üldine õhkkond. Loomulikult peavad ka ülemus ja tema kehtestatud põhimõtted sobima.	Nagu kõik oma elukutse professionaalsed esindajad, nii tunnevad ka ajakirjanikud kõige rohkem rahulolu hästi õnnestunud tööst ja tunnustusest. Väga tähtis on ülisuure ajalise surve all ja tavalisest stressirohkema töö puhul kolleegide toetus, ning kuna ajaleht valmib suures osas tiimitööna, siis sõbralik ja tõine õhkkond.
<b>Mis langetab teie kogemust mööda ajakirjanike töö-rahulolu</b>	Ajakirjaniku elukutsest tulenevalt on kõige suuremaks negatiivseks mõjuriks minu arvates alaline lõpetamatus tunne. Kombainer koristab viljapõllu ära ning selle tulemus on konkreetne, silmaga näha ning tööjärg selge: põld kõrretüükais, vili punkris jne. Ajakirjaniku töös pole sellist hetke, kus võid maha istuda ja öelda: minu töö on nüüd tehtud. See tekitab minu arvates kõige rohkem rahulolematust.	Eelmise vastuse vastandid. Keegi ei suuda olla rahulolev, kui peab pidevalt päeva töökohta säilimise või palga vähenemise pärast muretsema, kui tööandja ei meeldi, kui töö ei õnnestu.	Ebaõnnestumised, ettetulnud apsud töökorralduses.

	<p>Väga oluliseks negatiivseks teguriks tuleks arvestada viimase aastakümne kogu maailmas teravnenud võitlust PR-jõudude ja ajakirjanduse vahel. Riiklikud struktuurid on üha rohkem panustanud oma kommunikatsioonitehnoloogiasse ja selle tagajärjel on avaliku informatsiooni ja ametliku kommentaari kättesaadavus oluliselt vähenenud ning suuresti suurenenud infomüra ja petteinformatsiooni hulk. See on teinud ajakirjaniku töö raskemaks, vähemefektiivseks ning oluliselt vähendanud selle mõjukust.</p> <p>Oleksin silmakirjalik, kui ei mainiks ära ajakirjanduse ja ajakirjaniku elukutse maine ja prestiiži langust kõikjal ühiskonnas. Mõneti on see põhjustatud ajakirjanike endi tegevusest (deadline'i ja piiratud ressursside survele tekib ka selle elukutse esindajatel teinekord kiusatus „nurki lõigata“). Kuid teisalt on ajakirjandus mitmegi ühiskonnateadlase ja meediateoreetiku hinnangul veel viimane valvepost demokraatia kaitse teel, ning seetõttu kannatanud negatiivsete uudiste tooja ja alailmse paljastajana ka kõige suurem“ takistus“ ja „vaenlane“ ning tasalülituvas ühiskonnas kannatab ka suurema mainekahju all.</p> <p>Rahuolematust võib põhjustada ka see, kui näed, et sinu nime all ilmub ajalehes viga, mille põhjustajaks on keegi teine (ajakirjanik ise ei saa lõpuni olla oma loomingu peremees, vead võivad tekkida toimetamise või copy-editingi käigus, kuid kõik sellega kaasnev läheb automaatselt autori arvele).</p> <p>Üheks suureks rahuolematuse põhjuseks on see, et ajakirjanikud saavad üha rohkem äraütlemisi ja eitavaid vastuseid intervjuueeritavalt. Kõiges, mis puudutab eraelu, on see mõistatav. Kuid oma seisukohta ei juleta või soovita välja öelda ka küsimustes, mis puudutavad ametialast tegevust jne. Üha rohkem peab ajakirjanik peaga vastu müüri jooksuma ja see mõjub frustreerivalt.</p>	
--	---	--



	<p>Rahulolematust tekitab ka ajakirjaniku elukutsega kaasnev ebamäärasus – iial ei tea, mis kell tööpäev lõpeb. Seetõttu on väga raske oma isiklikku aega planeerida. Olen märganud tendentsi, et paberlehe ajakirjanikud ihkavad online-väljaannetesse tööle – sest seal käib töö vahetustega, kellast kellani. Sellisel juhul tead täpselt, millal sa oled vaba ja saad oma aega lähedastele pühendada.</p> <p>Online-ajakirjanduse tulekuga-levikuga on paljudes ajakirjanikes tekkinud ka teatav professionaalne segadus- kes ma siis olen – kirjutav ajakirjanik, videoreporter, raadioreporter, fotograaf? Senised traditsioonilised ja selged ametid on oma piiri kaotanud, nagu on väga tugevalt muutunud kogu ajakirjandustöö olemus.</p> <p>Loomulikult langetab rahulolu ka majanduslik olukord. Juba kümmekond aastat tagasi tavatses Eesti Ekspressi toonane Areeni peatoimetaja ja peakunstnik Tõnu Kaalep öelda: „Ajakirjandus – see ei lõhna papi järele“. Ajakirjanike palgatase on nihkunud keskmise kõrgemast osast madalama suunas, mis on toonud kaasa ka ajakirjanike majandusliku ebakindluse tunde. Viimase aja palgakärped ja koondamised ajakirjandusorganisatsioonides on sellele tundele veel omakorda hoogu andnud.</p>		
<p><b>Milised on olnud põhjused, miks ajakirjanikud on lahkunud teie ajalehe juurest või siis üldse vahetanud ertala</b></p>	<p>Põhjusi on olnud mitmesuguseid. A: Läbipõlemine (kõik on juba olnud, mul pole enam midagi öelda, kõik on mõttetu) B: Mujalt tulnud parem pakkumine C: Žanri või kanali vahetus (minek televisiooni, kuukirja vms) D: Soov aeg maha võtta ja veidi puhata E: Tervis</p>	<p>Viimastel aastatel lahkutakse peamiselt koondamiste tõttu. Varem esines sageli üleostmisi ministeeriumide, riigiametite ja konkureerivate meediatetevõtete poolt. Selles osas on praegu täielik vaikus. Enamasti lahkuti</p>	<p>Põhjusi, miks inimene vahetab tööd või töökohta, on sama palju kui inimesi. Seega varieeruvad lahkumispõhjused elukoha vahetusest teistsuguse kutsumuse leidmiseni.</p>

			suurema palga nimel. Kuivõrd ajakirjanike töö on äärmiselt stressirohke, siis polnud harvad ka juhtumid, kus aastaid ajakirjanduses tegutsenud inimesed lihtsalt väsisid ja tahtsid rahulikuma töö peale	
<b>Millises suunas on teie ettevõtte ajakirjanike töörahulolu tase muutnud viimasel paaril aastal</b>	arvan, et rahulolu on vähenenud ja põhjused on üpris põhjalikult kirjeldatud 2. küsimuse vastuses. Me pole mingi eriline üksik saar keset ookeani ning kõik üldised hoovused mõjutavad paratamatult ka meid. Meie olukorra muudab teravamaks seegi, et meie väljaande suhtes on väga paljudel – põhjendatud või põhjendamata – eelarvamusi, mis paratamatult võimendavad kõike negatiivset, samuti kipub avalikkus kõike negatiivset ajakirjanduse juures automaatselt omistama just meie väljaandele.	Meil on firmasise rahulolu-uuring, mis näitab, et rahulolu aina suureneb. Eks siingi võib olla põhjuseks see, et varasemast enam osatakse töökohta hinnata	Kuna mul erinevalt teist puuduvad uuringuandmed ajakirjanike töörahulolu kohta, siis on järgmised kolm vastust oletuslikud.  Kindlasti on majanduskriis mõjutanud mitte ainult ajakirjanike, vaid kõigi eraettevõtete ja avaliku sektori töötajate kindlustunnet ja seeläbi kaudselt ka töörahulolu. Eesti ajalehtede keskmine reklaamikäibe langus 2009. aastal oli 40 %, mis tähendas kokkuhoidu kõigis ajalehtedes.  Positiivselt mõjutab see, et viimasel kahel aastal on Eesti Päevalehe ajakirjanike töö pälvinud varasemast rohkem tunnustust ajakirjanduspreemiade näol.	

<b>Milliseks hindate oma ajakirjanike töörahulolu 5 palli süsteemis? (1 – väga halb; 5 – väga hea)</b>	Arvan, et 3+ oleks paras hinne.	4+ võiks olla	Usutavasti on töörahulolu vähemalt keskmine (3) kui mitte kõrgem, kuna enamus Eesti Päevalehe ajakirjanikest hindab kõrgelt Päevalehte, soovib töötada just Päevalehes ning samuti ollakse rahul kollektiivis valitseva sõbralikkuse ja mõistmisega ja jagatakse samu väärtusi.
<b>Millist mõju avaldab töötajate töörahulolule ajakirjaniku kui elukutse maine ühiskonnas?</b>	Olen juba öelnud, et ajakirjaniku maine langus ühiskonnas (ja see ei toimu mitte üksnes Eestis vaid ka mujal) avaldab üpris otsest seost töötajate rahulolule. See väljendub selleski, et üha raskem on saada endale head töötajat, sest järelkasvu ei ole (ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituudi lõpetajate seast suundub ajakirjandusse üha vähem noori, pigem kasutavad sealsest avatud ülikooli need, kes juba töötavad ajakirjanduses. Leian ka, et ülikooli lõpetanud ajakirjanike professionaalne identiteet on nõrk, ajakirjanike ja pr-erialade koosõpe on seda identiteeti oluliselt nõrgendanud.	Kindlasti on sel mõju, kui suur, see oleneb juba konkreetse inimese valulävest ja väärtushinnangutest. Kuna sageli ei tehta vahet meedial ja ajakirjandusel (ka president ei tee seda vahet) ning kollase meedia patud nuheldakse kvaliteetlehe ajakirjanike kaela, siis pole ajakirjaniku elukutse kaugeltki sellises hinnas kui aastate eest. Enam pole paraku väga uhke öelda, et ollakse ajakirjanik.	Ajakirjaniku kui elukutse maine on muidugi oluline, kuid arvatavasti mõjutab see pigem noori elukutse valikul, kui juba professionaalidena töötavad ajakirjanikke, või arste vms eluala esindajaid. Pigem häirib ajakirjanikke viimastel aastatel seadusloome, mis mitme olulise seaduse ja eelnõuga kitsendab ja ahistab ajakirjanike tegevust ja ajakirjanduse toimimist
<b>Milline on hea töö, mille eest ajakirjanikku tunnustatakse/kiidetakse/antakse preemia?</b>	Hea töö tulemuseks on hea lugu, mis on esimene, sunnib endast kõnelema, puudutab sisemiselt, on tasakaalus, kõikehõlmav, selle kirjutamisel on ajakirjanik kasutanud leidlikke võtteid raskuste ületamisel. Olen seisukohal, et ei tohiks kiita mitte oma töö tavatasemel äratagemise eest, vaid siis, kui seda tavataset on	Ajakirjanik peab tegema midagi meeldejäädavat ja mõjukat, millest räägitakse, mis midagi muudab. Ta peab suutma haaravalt	Ajakirjaniku puhul on hea töö kättesaadud informatsioon, leitud originaalsuudlus, hästi kirjutatud uudis, olemuslugu, analüüs, retsensioon vms žanrist artikkel,

	märgatavalt ületatud.	kirjutada, olema analüüsivõimeline laia silmaringi ning paljude allikatega inimene.	fotoajakirjaniku puhul foto või fotoseeria jne. Samuti tunnustame hästi planeeritud tegevust, näiteks Laulupeo kajastuse väljatöötamist.
<b>Kuidas ettevõttes tunnustatakse ajakirjanikke?</b>	<p>Toimetuse hommikul koosolekul tõstetakse esile paremaid lugusid ja tagasiside sellest jõuab ajakirjanikuni osakonnajuhataja kaudu.</p> <p>On olemas nädala preemiad (parim lugu/lood, parim foto, parim online-töö, parim kujundus) – parimad saavad rahalise preemia, ülejäänud märgitakse ära, sellekohane käsk kiri läheb teadetetahvlile ja toimetuse töötajatele meili teel.</p> <p>Lisaks korraldatakse iga aasta lõpus toimetuse parimate tööde konkurss, kus jagatakse rahalisi preemiaid neljas kategoorias (parim lugu, parim foto, parim online-töö, parim kujundus) ning lisaks mitterahaline rändauhind parima meeskonnatöö eest.</p> <p>Oleme võimaluste piires tunnustanud ka muid silmapaistvaid tulemusi (mõni toimetuseväline autasu, mõni erakordne saavutus) ühise tordi ja šampanjaklaasiga.</p>	Iganädalaselt jagatakse preemiaid uudise, olemusloo, kommentaari ja foto eest, vahel ka eripreemiaid suuremate saavutuste eest.	Hea töö eest saab kiita ju jooksvalt. Igakuiselt kandideerivad parimad artiklid, illustratsioonid, fotod, külijed toimetuse (materiaalsetele) preemiatele. Iga aasta lõpus koos korralise jõulueinega saavad kümme parimat (materiaalsed) preemiad. Samuti tõstetakse ettevõttes uue aasta alguses esile midagi erilist kordasaatnuid.
<b>Kuidas saate teie juhina kujundada ajakirjanike töörahulolu?</b>	Saan neid ergutada paremaid lugusid kirjutama, kuid paljudel juhtudel on peatoimetajal keeruline seda teha, sest seda võidakse tõlgendada ka tagantsundimise, üldlõplise rahulolematuse vms-na. Saan neile anda ideid, aidata allikate ja teemadega, nn „pisarapühkimis- ja lohutamistööga“, saan püüda nende igapäevatöölt takistusi kõrvaldades ning kaitses nende huvisid ettevõtte juhatuses.	Ajakirjanikud on tundlikud inimesed, kes vajavad personaalset lähenemist, tunnustamist, õlalepatsutust. Vajadusel tuleb nende mured ära kuulata, anda nõu ja toetada. Teisalt tuleb	Juht saab hoolitseda selle eest, et kollektiivis oleks kolleegide ja ühiseid väärtusi toetavad sõbralikud ning heale töötlemusele orienteeritud suhted, samuti pean oluliseks vahetu suhtluse võimalust juhtidega.

		<p>kehtestada väga selged reeglid, misama sihitult kirjutades ja sooleerides ei ole võimalik head lehte teha. Oluline on ka hea õhkkonna tekitamine, sest kehva sisekliima korral ei tule head tulemust.</p> <p>Ajakirjanikud pole nagu nt luuletajad, kes karmides tingimustes kirgastuvad.</p>	
<p><b>Kuidas saavad ajakirjanikud tagasisidet oma töö kohta? (Kellelt? Kui tihti?)</b></p>	<p>Esimese jooksu tagasiside saavad nad oma töö, artikli kirjutamise käigus toimetuse juhatajalt ja päevatoimetajalt. Kui loos esineb puudusi, siis tavaliselt nõutakse nende kõrvaldamist. Üks tagasiside allikaid on ka see, kas toimetuse õhtune koosolek valib selle loo esikaanel või reklaamplakatil kujutamise vääriliseks. Järgmisel hommikul toimetuse koosolekul arutatakse osakonna piires jooksev töö läbi. Hommikusel juhtide koosolekul tõstab peatoimetaja osakonna juhtide juuresolekul esile paremaid artikleid ning märgib ära ka puudused ja vajakajäämised. Informatsioon sellel koosolekul toimuvast peaks ajakirjanikuni jõudma tema osakonna juhataja vahendusel.</p> <p>Oli aeg, mil peatoimetaja iga päeva lõuna ajal saatis tervele toimetusele meili, kus arvustas põhjalikult jooksvat lehenumbrit. Sellest tavast loobusime juba aastaid tagasi, ühe ameerika ajakirjanduskonsultandi soovitusel, kelle väitel mõjub selline ringkiri kui karistuskäskkiri. Sestap olen püüdnud peatoimetaja tagasisidet anda osakonnajuhatajate kaudu ning eriti silmapaistvatel juhtudel pöördunud ise otse ajakirjaniku poole.</p> <p>Veel saavad ajakirjanikud tagasisidet oma loo veebikommentaari ja loetavuse kohta, mida saab jooksvalt</p>	<p>Otseselt ülemuselt saadakse vastukaja iga päev. Kui loos on viga või seisukohad ei meeldi, siis annavad sellest teada lugejad. Positiivset vastukaja reeglina lugejad ei anna, seda teevad kolleegid ja ülemused</p>	<p>Peamiselt annab igapäevast tagasisidet selle osakonna juhataja, kus ajakirjanik töötab. Kuna töötame avatud kontoris on igapäevane ülitrihe suhtlus rutiin. Mõnedes üksustes tehakse regulaarset kirjalikku tagasisidestust kord nädalas, ebaregulaarselt olene kasutanud ka välisretsensente.</p> <p>Kuna ajakirjaniku tööd jälgib igapäevaselt avalikkus, siis laekub tagasidet ka lugejatelt.</p>

	jälgida, ning toimetusse laekuva lugejatagasiside vahendusel (lugejad helistavad ja/või kirjutavad toimetusse)		
<b>Kuidas edastatakse töötajale negatiivset tagasisidet/laitust ebarahuldava töö pärast</b>	Olen püüdnud korraldada nii, et esmane tagasiside tuleks otsese ülemuse kaudu, kes saab selle informatsiooni edastamisel arvesse võtta kõikvõimalikke paranduskoefitsiente ja objektiivseid-subjektiivseid asjaolusid, mida peatoimetaja ei saa/pea/tarvitse teada/arvestada. Eriti silmatorkavatel juhtumitel peab sellele järgnema ka tõsine kõnelus peatoimetaja kabinetis.	Nelja silma all reeglina. Kui aga eksimus on väga suur ja sellest peavad teadma kõik, et see enam ei korduks ning paika saaksid pandud või üle korratud olulised reeglid, siis saadab peatoimetaja kogu toimetusele selletemalise meili.	Reeglina vältime otsest laistust. Kuna ajakirjanike näol on tegu professionaalidega, siis pole enamasti ka selleks põhjust. Kui artiklis või ajalehes on tehtud viga, tahtmatult eksitud, siis vea teinu vabandab asjaosaliste ees, vajadusel ajalehes avalikult.
<b>Milline on ettevõtte töötasustamise põhimõtted?</b>	Ajakirjanikel ei ole täpselt ühesugust palka. Küll on teatav palgavahemik eri kategooriates (osakonnajuhatajad – toimetajad – reporterid). Millises vahemiku osas konkreetne ajakirjanik paikneb, sõltub mitmesugustest asjaoludest – tema professionaalsetest oskustest, produktiivsusest, töökogemusest ja –staažist, initsiatiivikusest ja tema töö ajakirjanduslikust kvaliteedist, samuti olukorrast ajakirjanike tööturul.  Õhtulehte ja Sõnumilehte liites tuli meil ühendada ka kaks täiesti erinevat palgasüsteemi. Ühest lehest tulnute palgad olid märgatavalt väiksemad kui teisel. Kulud päris pikk aeg, enne kui õnnestus need palgatasemed enamvähem võrdsustada.  Põhimõte on ka see, et kui ettevõtte lähed hästi, peab see kajastuma ka tema põhilise intellektuaalse põhivara – ajakirjanike – sissetulekutes.	Kõigil on lepingujärgne palk, sama palk kindlasti mitte. Töötasu suurus oleneb paljudest aspektidest – kogemusest, innukusest, kirjutamisoskusest, haridusest jne, jne.	Ajalehe toimetuse ei koosne ainult ajakirjanikest, vaid paljude eri ametite esindajatest. Reporter Toimetaja Osakonna juhataja (näiteks eesti uudised, kultuur või sport jne) Kujundaja Fotograaf Korrektor Jne Kindlasti ei ole kõigil toimetuse liikmetel sama palk. Palk sõltub ametikohast ja tööpanusest nii kvaliteedi kui kvantiteedi mõttes.

<p><b>.Mida on võimalik ettevõtte/juhil teha, kui on näha, et ajakirjanikule põhjustab töö stressi ja pinget tavapärastest rohkem?</b></p>	<p>Kätt hoida, lohutada ja olla paindlik. Leida võimalusi selle stressi maandamiseks, pingete mahavõtmiseks. Leida paindlikke tööajavorme, pakkuda aegajalt kodustöötamise võimalust, võimalust vahetada osakonda või tegelda mõnda aega ühe kindla projektiga. Ent leian, et halvim, mida saab teha, on muutada vähem nõudlikuks töö suhtes, sest see võib viia tegelikult vastupidise tulemuseni.</p>	<p>Suures firmas saab inimestele kas ajutiselt või püsivamalt pakkuda rahulikumat tööd. Mõnel puhul selgub, et inimene ei suudagi ajakirjandusstressi taluda ja ta peab otsima uue tööd.</p>	<p>Ajakirjanikutöö on väga stressirohke. Päevalehes on kõigil töötajatel kasutada 1 nädal lisapuhkust aastas lisaks seadusega ettenähtule. Tavapärasest suurema stressi korral aitab kindlasti vestlus, samuti oleme pakkunud ajakirjannaikule võimalust paar päeva puhata.</p>
<p><b>Kuidas toimib ettevõttes sisekommunikatsioon ehk kuidas on korraldatud asutuse sisene informatsiooni liikumine?</b></p>	<p>Eraldi inimest sisekommunikatsiooni tarvis ei ole. Osa informatsiooni liigub intranetipõhiselt, jooksvat majandusinfot toimetusele jagab juhatusse esimees igal nädalal esmaspäeva hommikul koosolekul, ülevaate nõukogu koosolekutel räägitust teen ma ise järgmisel päeval toimetuse hommikul koosolekul (eeldan, et see informatsioon jõuab osakonna juhtide kaudu ka alluvateni). Kasutame sageli ka sisemeeliringi jms.</p> <p>Kriitilistel hetkedel oleme eelistanud informeerida kõiki inimesi korraga. Näiteks kahe ettevõtte ühendamise protsessis oli see ainuvõimalikke viise, et hoida ära informatsiooni moonustumist. Ka aasta tagasi, kui päevakorda kerkis palgakärbe, andis juhatus kogu ettevõtte kollektiivile üldkoosolekul ülevaate ettevõtte ja turu seisust ning võimalikest väljavaadetest, ning oli kättesaadav ka kõigile küsijatele.</p>	<p>Meilitsi</p>	<p>Informatsioon liigub suuliselt korraliste ja erakorraliste päeva- ja infokoosolekute, igapäevase suhtluse teel ja kirjalikult (meilide kaudu). Lisaks neile operatiivsetele ja regulaarsetele teavitustahanditele ilmub Päevalehe siseleht, kasutusel on intranet ja seinalehed.</p>

## Lisa 9. Intervjuud maakonna ajalehtede peatoimetajatega

KÜSIMUSED	Peatoimetaja 1	Peatoimetaja 2	Peatoimetaja 3	Peatoimetaja 4
Mis tõstab teie kogemust mööda ajakirjanike tööraahulolu	Selle tagab eeskätt täpne töökorraldus ja neutraalne ning positiivne suhtumine töötajatesse.	Tööraahulolu tõstab eelkõige see kui ajakirjanike tööd märgatakse ja tunnustatakse. Märkamise all mõtlen seda kui uudised/lood pälvivad vastukaja lugejatelt või neile järgneb diskussioon ühiskonnas, regioonis või mõnes inimgrupis ning veidi tajutavad muudatused või väärtused näiteks võimu- või majandusringkondades. Tunnustus pole ainult palk või preemiad, vaid näiteks edukas osalemine mõnel konkursil või kasvõi tsiteeringute rohkus. Tööraahulolu tõstab ka ajakirjanike ideedega arvestamine, nende realiseerimiseks võimaluste pakkumine, samuti meeldiv töökeskkond.	Mitmed asjad. Kõigepealt ehk see, kui saab hästi teha oma tööd. Hästi tähendab, et teema, millega ajakirjanik tegeleb, oleks talle huvitav, oleks talle meeldiv, läheks talle enesele korda jne. On ju öeldud: kui asi sind ennast huvitab, siis tuleb sellest ka korralik lugu. Muidugi meeldib ajakirjanikule, et looga oleks aega tegelda, kuid paraku seda aega pahatihti ajalehes talle eriti palju ei anta. Muidugi tõstab tööraahulolu ka toimetuse tehniline ja organisatsiooniline tasemelolek, aga see ei ole üldiselt enam suureks probleemiks (tase on lihtsalt ok). Oluline on tagasiside, et keegi (toimetaja) annaks ajakirjanikule tagasisidet, kuidas lugu välja tuli.	Minu kogemust mööda tõstab ajakirjanike töörahuolu uudisteallikalt ja lugejalt saadud positiivne ja meeldiv tagasiside. Üks tugev motiveeriv tegur on ka hea palk ja preemia või tunnustus töö eest. Suurt tähtsust omab ka meeldiv töökeskkond. Keegi ei tööta ju pelgalt palga pärast, ajakirjanikud iseäranis. Oluline on ka see, et me tahaksime hommikul tööle minna. Kui me oma meeskonda uut inimest otsime, siis püüame jälgida ka seda, et tal oleks lisaks professionaalsetele oskustele ka hea süda.
Mis langetab teie kogemust mööda ajakirjanike tööraahulolu	Võib mõjutada väljaande kehv majanduslik seis, juhtimisvead, ebakõlad kolleegide seas	Tööraahulolu langetab väljaande või sellega seotud tuleviku ebastabiilsus, halvada töötingimused. Samuti see kui ajakirjanik on sunnitud kirjutama teemadel, mida ta ise ei soovi, mida ta ei pea oluliseks või milles tunneb	Kui asi ei laabu (erinevad põhjused), kui ei leia teemasid, kui loosse satuvad vead jne.	Ajakirjanike töörahuolu langetavad poliitilistest või ärilistest huvidest lähtuvate uudisteallikate rünnakud juhul, kui ajakirjanik on paljastanud nende tööalased või nende lähedaste inimeste mustad teod.



			ennast ebakompetentsena		<p>Ajakirjaniku teevad kurvaks teda ründavad ja isiklikuks minevad anonüümsed internetikommentaariid, mis tulenevad samuti kommenteerija poliitilistest või muudest huvidest.</p> <p>Töösu võtab ära ka see, kui nn. solvatud allikas või lugeja kritiseerib ajakirjandust ise selle sisu tundmata ja teadmata, ajades segi juhtkirja ja uudise, intervjuu ja reportaaži ning süüdistades ajakirjanikku kallutatuses, ise selle tähendust teadmata.</p> <p>Töörahololu kõikumises võib olla põhjus ka ajakirjaniku kõigekülgsest end töösse haarav elukutse, mille tagajärjel võib tekkida probleeme ja rahulolematust ajakirjaniku lähedaste hulgas. Konfliktid perekonnas võivad mõjutada suuresti ka töötulemust.</p>
<p><b>Millised on olnud põhjused, miks ajakirjanikud on lahkunud teie ajalehe juurest või siis üldse vahetanud eriala</b></p>	<p>Enamasti on mindud suurtematesse linnadesse, kus on noortel inimestel suuremad väljavaated end teostada, mõni on läinud ilmselt ka palga pärast, mõni rutinist väljamurdmiseks.</p>	<p>Lahkumise põhjused on olnud lisaks pensionile minekule teistsuguste väljakutsete eelistamine või avarama auditooriumiga meediaväljaande või –kanali valimine. Näiteks on üks ajakirjanik viimase kahe aasta jooksul lahkunud tööle üleriigilise levikuga ajakirja ja teine Rahvusringhäälingusse. Aeg-ajalt on mõne ajakirjanikuga olnud jutuks nende soov valida eriala, mis ei oleks nii stressirohke.</p>		<p>Näiteks kergema elu peale minek: päevalehes on raskem ja pingelisem töötada, kui nädalalehes või ajakirjas, samas päevalehtedes töötavate ajakirjanike palk pole kõrgem kui nädalalehtede või ajakirjade oma. Näiteks muu ala peale minek, sest ajakirjaniku töö on pingeline, vaba aega pole piisavalt, töötada ei saa kellast kellani jne. Nii on mindud näiteks pressiesindajaks. Kohaliku lehe puhul on kindlasti ka üks põhjus Tallinna minek, kus on ka ajakirjanduslikke valikuid</p>	

				tunduvalt rohkem kui väiksemates linnades. Paraku on mõned ajakirjanikud lahkunud ka sellepärast, et nõudmised on olnud suuremad kui mujal (kellele ei meeldiks lihtsam ja kergem elu!).	
<b>Millises suunas on teie ettevõtte ajakirjanike töörahulolu tase muutnud viimasel paaril aastal</b>	Usun, et aina paremuse poole, sest ettevõtte on stabiilne, maine üle ei saa samuti kurta ja kollektiiv ühtrehoidev.	Töörahulolu Pärnu Postimehes pole üldiselt tajutavalt langenud. Mingeid kõikumisi on siiski märgata. Ühelt poolt ollakse rahul, et suurim maakonnaleht on suutnud pakkuda stabiilset tööd ilma ajakirjanike palkasid vähendamata. Küll on vähenenud ajakirjanike sissetulekud. Samas ollakse ebakindlamad oma tuleviku suhtes ning sedavõrd tundlikumad firma majandusnäitajate suhtes. Samuti on ajakirjanikud muutunud üha rünnatavamaks avalikus infoväljas, kus neid süüdistatakse ebakompetentsuses, kallutatuses või ebaefektiivses töös. See suurendab paraku frustratsiooni.	meie enda rahulolu-uuringud on näidanud, et paremuse suunas (kuigi üks viimaste aastate majandusprobleemid on tublisti räsinnud ka ajakirjanikke). Põhjusi on mitmeid: järjest parem organisatsioon, üsna suur kindlus suurest ebakindlusest hoolimata, selge töö, hea kollektiiv, sobivad teemad sobivatele ajakirjanikele jne.	Ma pole viimastel aastatel töörahulolu taseme muutust märganud. Tunda võib ehk teatud osas ajakirjanike väsimuse märke, sest me ei ela enam stiilis "ajalehes töötamine on eluviis" ehk siis ei ole 24 tundi järjepidevalt toimetuses puhkamata. Ajad ei ole enam endised.	
<b>Milliseks hindate oma ajakirjanike töörahulolu 5 palli süsteemis? (1 – väga halb; 5 – väga hea)</b>	Inimesed on erinevad, kuid keskmine hinne võib-olla 4.	Veel paar aastat tagasi oleksin hindeks pannud hea ehk 4, nüüd kisub üldine rahulolu pigem rahuldava ehk 3 poole.	4+	Usun, et keskmine võiks olla 4	
<b>Millist mõju avaldab töötajate</b>	Väga tähtsat. Küsitlused on näidanud, et meie	Ajakirjaniku elukutse maine on vastuohtlik. Ühelt poolt tõstab rahulolu teadmine, et ajakirjanikke	Kindlasti see mõjutab, kui ajakirjanikest räägitakse kui sopakaevajatest, pealiskaudsetest	Kindlasti on ajakirjaniku kui elukutse maine ühiskonnas määrama tähtsusega. Praegu on küll olukord veidi	

<b>töörahulolule ajakirjaniku kui elukutse maine ühiskonnas?</b>	töötajad tunnevad uhkust oma töökohta ja ameti üle.	peetakse avaliku elu tegelaste hulka kuuluvaks, kelle sõnal on keskmisest rohkem kaalu. Samas, mida rohkem on erinevaid (eriti elektroonilisi) infokanaleid ja eneseavaldamise võimalusi, seda rohkem tajuvad ajakirjanikud erinevate alade spetsialistide ja erinevate huvigruppide seas levivat hinnangut, et ajakirjanikud on pealiskaudsed, ebakompetentsed ja väheharitud. Viimased aastad on süvendanud ja nn killustatuse tunnet, sest infohulk on määratult kasvanud ning sealt olulise selekteerimine ning mõtestamine on üha raskem.	kirjasuradest, kollastest tegelastest, aga see pole eriti suur osa ühiskonnast, kes nii arvab. Valdavalt suhtutakse ajakirjanikesse kui üsna olulisse ja palju tööd nõudvasse ametisse, mis kindlasti soodustab töörahulolu.	stabiliseerunud, aga veel aasta-paar tagasi oli ajakirjaniku maine avalikkuses väga halb, meid ründasid nii juristid kui poliitikud kõige kõrgemal tasemel. Olen kuulnud, et mõned ajakirjanikud ei öelnud võõras seltskonnas, kellena nad töötavad, et säästa iseennast ja teisi oma ametist ja ametivendade tööst tulenevast kriitikast.
<b>Milline on hea töö, mille eest ajakirjanikku tunnustatakse/ kiidetakse/anta kse preemia?</b>	Hea töö on selline, kus on asja kallal vaeva nähtud ja mille tulemus rahuldab nii kirjutajat, toimetajat, kuid eeskätt lehelugejat. Kui artikli mõju pääseb ka laiemalt kõlama.	Hea töö on originaalne, analüüsiv ja kujundlik. Hea ajakirjanduslik lugu tekitab diskussiooni, vastukajastid ning muudab midagi ühiskonnas või mõne inimgrupi või institutsiooni suhtumises-tegevuses.	Hea uudis, hea lugu, hea foto, hea kujundus, hea idee.	Ajakirjanikku kiidetakse asjatundliku, huvitava ja samas mõjuka töö eest. Eraldi võiks nimetada teistest erinevat lähenemisviisi, väga head sõnaseadmise oskust või suurt ja palju aega nõudvat tööd mingi materjali hankimisel. Samuti oskust uudisteallikatega töötades.
<b>Kuidas ettevõttes tunnustatakse ajakirjanikke?</b>	Iganädalane kolleegipreemia nädala tublimale. Lisaks muud motivaatorid, suusõnaline kiitus	On olemas igakuine preemiafond, mis on küll viimasel aastal vähenenud. Võimalust mõõda saavad parimad ajakirjanikud ka erakorralist preemiat. Lisaks valib Pärnu Postimees iga aasta lõpul toimetuse	Näiteks kuupreemia. Kiitus, nii kirjalik kui ka suuline, näiteks hommikusel koosolekul. Aga ka lihtsalt nõõbist kinni võtmine ja ütlemine: oli hea lugu...	Anname igal nädalal välja nädala parima preemia eelmise nädala silmapaistva foto või kirjutise eest. Selle määrab kogu toimetuse kollektiiv, esitades peatimetajale edetabeli kolmest enam silma hakanud ja meeldinud tööst.

	<p>igahommikustel koosolekutel.</p>	<p>aasta ajakirjanikku ning sellel konkursil saavad lisaks võitjale tunnustust veel 4-5 paremat ajakirjanikku-fotograafi.</p>		<p>Esimene koht saab 4 punkti, teine kaks ja kolmas ühe punkti. Punktide kokkuliitmisel saab preemia suurema punktiarvuga teos.</p> <p>Iga toimetuse liige hindab edetabelt koostades oma südametunnistuse järgi.</p> <p>Igal aastal annab peatoimetaja koos vastutava väljaandjaga pidulikult jõululõunal üle aastapreemia, millega kaasneb korralik rahaline preemia ja keraamiku tehtud savikuju Muusa.</p> <p>Preemia määrab peatoimetaja, aga selle tegemisel on kõigil toimetuse liikmetel võimalus teda mõjutada, saates talle kirjaga nime ja põhjenduse, miks just see inimene peaks just sel aastal aastapreemia saama.</p> <p>On ka peatoimetaja preemia väljapaistva ajakirjandusliku töö eest. Selle saamiseks peaks olema tegemist iseäralikult mõjukas lugu, mis on mõjutanud suuresti kohalikku, aga miks mitte ka üle-eestilist elu. Või mille tegemisel on ajakirjanik pidanud ületama harva ette tulevaid takistusi või raskusi. Aastate jooksul on seda välja antud kolmel korral.</p> <p>Üheks motiveerimise võimaluseks on ka ajakirjaniku töölahetusele saatmine välisriiki teda huvitavas valdkonnas kirjutamiseks.</p> <p>Kui ajakirjanik on läbi põlenud, anname talle lühiajalise aja maha võtmise võimaluse, et ta saaks end taas koguda.</p>
--	-------------------------------------	---	--	---

<b>Kuidas saate teie juhina kujundada ajakirjanike töörahulolu?</b>	Tuleb võtta igat inimest eraldi ja suhtuda temasse vastavalt tema iseloomule ja võimetele individuaalselt.	Juhina on võimalik (tegelikult kohustus) jagada pidevat infot firma olukorra kohta, et stüvendada ajakirjanikes kindlustunnet. Samuti töötab töörahulolu jooksev tunnistamine heade lugude eest. Samuti teadmine, et väljaanne seisab ajakirjaniku eest kui ta satub mõne allika või institutsiooni põhjendamatu rünnaku alla.	Korraldada korralik tööorganisatsioon, et miski üleliigne ajakirjanikku ei segaks. Korralik tehniline tase. Pidev tagasiside, näiteks ajalehe kuuanalüüs. Korralik töötasu. Teemade väljamõtlemine. Oh, neid on veel küll ja küll.	Töökeskonda meeldivaks muutes, vahetevahel kolleegidevahelisi pingeid lahendades ja õiglasi otsuseid vastu võttes.
<b>Kuidas saavad ajakirjanikud tagasisidet oma töö kohta? (Kellelt? Kui tihti?)</b>	Kolleegdielt koosolekutel, lugejate ja allikate poolt ka kommentaariumidest, kuluuairidest ja telefonikõnedest-meilidest.	Ajakirjanikud saavad tagasisidet igahommikul koosolekul värske lehenumbri analüüsil, samuti kuupreemiate määramise põhjendustes ning aasta ajakirjaniku valimisel oma kolleegide hinnanguna.	toimetuse siseselt igal hommikul hommikul koosolekul, kus analüüsitakse täna ilmunud ajalehte. Tihti ka lihtsalt koridoris.	Ajakirjanikud saavad tagasisidet oma uudisteallikalt ja lugejalt nii telefonitsi kui ka kirja teel, peatoimetajalt ja uudistjuhilt ning netikommentaaridest. Ilmselt ka oma suurimatelt kriitikutelt: kodus olevatelt lähedastelt. Kui tihti, ei oska täpselt öelda, aga usun, et tagasiside on täiesti olemas.
<b>Kuidas edastatakse töötajale negatiivset tagasisidet/laitust ebarahuldava töö pärast</b>	Mitte kunagi kõikide juuresolekul, enamasti neljasilmavestlustel.	Negatiivse tagasiside andmise esimene koht on samuti igapäevased toimetuse koosolekud. Komplitseeritumate juhtumite puhul personaalsed vestlused.	enam-vähem samamoodi, kui eelmine vastus.	Peatoimetaja lähtub sel juhul juhtimisteoorias tuntud tõest: kiida kõigi juuresolekul, laida nelja silma all. Kui tegemist on laialdasemat selgitust vajava või tildisemate ajakirjandustöö põhimõtetega, mitte sedavõrd individuaalse eksimusega, siis saadab peatoimetaja toimetuse üldmeilile kirja, kus ta kirjeldab juhtunut, annab hinnangu ja lisab konstruktiivse lahenduse ja juhise edaspidiseks tööks.

<b>Milline on ettevõtte töötasustamise põhimõtted?</b>	Kuupalk vastavalt inimese võimetele. Kui on enda ületamisi, siis saab ka preemiat, kui on lati alt läbi jooksmisi, tuleb hoogu juurde anda.	Ajakirjanike palgad ei ole võrdsed, kuid nende vahe ei ole suurem kui 50%. Suurus sõltub vastutusalast (reporter-toimetaja-toimetuse juht) ning ajakirjaniku töö tulemuslikkusest (läbi aastate enim saadud preemiaid, konkursivõidud jne).	Paremad ajakirjanikud saavad rohkem palka, vähem paremad vähem palka.	Kõigil ajakirjanikel ei ole võrdse suurusega töötasu. Palk sõltub ajakirjaniku töö mahust, töö kvaliteedist ja töötaja initsiatiivist ning töökultuurist.
<b>Mida on võimalik ettevõtte/juhil teha, kui on näha, et ajakirjanikule põhjustab töö stressi ja pinget tavapärasest rohkem?</b>	Tunnustavad sõnad, anda talle hingamisruumi, võtta tempo maha, saata lähetusele või seminarile.	Esmane abi on vestlemine ja tähelepanu osutamine. Samuti võimaluste otsimine, milline valdkond oleks ajakirjanikule kõige omasem või kas ta vajaks stressi vähendamiseks näiteks ajutiselt mõnes muu valdkonnas või ametilõigus töötamist.	Rääkida, uurida, mis lahti, anda vaba aega, et ajakirjanik taastuks, saata puhkusele, muuta kajastatavaid teemasid jne.	Sel juhul tuleb ajakirjanikuga rääkida, jõuda koos põhjusteni, arutada, mida oleks vaja teha, et sellest välja tulla, küsida, mida saaks peatoimetaja või toimetuse selleks teha ja leida koos mõlemad pooli rahuldav lahendus.
<b>Kuidas toimib ettevõtte sisekommunikatsioon ehk kuidas on korraldatud asutuse-sisene informatsiooni liikumine?</b>	Täiesti toimiv sisemil.	Siseinfo liigub suuliselt hommikustel koosolekutel ning kirjalikult meililiste kasutades.	Vastus: väikeses seltskonnas pole see eriti suur probleem, sest näiteks hommikustel koosolekutel osalevad kõik ajakirjanikud, seega levib info kohe ja kiiresti kõigile. Suuremas ulatuses – kogu firma, kontsem – on see muidugi alati probleemiks, sest info ei saa juba füüsiliselt kiiresti levida. Selleks on siis suuremad koosolekud, meilid jne.	Informatsiooni toimetuse tööst jagatakse igahommikusel toimetuse koosolekul. Kui mingi muutus puudutab lisaks loominguilistele töötajatele ka tehnilist personalit, saadab peatoimetaja kirja toimetuse üldmeilile, kus ta selgitab muutusi või informeerib töötajaid. astutav väljaandja peab iga aastal kaks kuni neli koosolekut teemal "Olukorrad riigis ja ajakirjanduses", kus ta räägib toimetuse töötlemustest, majanduslikust taustast ja saavutustest ning avaldab tulevikuvisiioone.

<p><b>Mida soovite veel ise lisada?</b></p>	<p>Ajakirjanik peab oma tööd järgitult armastama, ta teeb seda 24 tundi ööpäevas ning pool sellest tasust on palk, ülejäänud pool aga missioonitunne.</p>	<p>Nn üldteemadel kirjutavate ajakirjanike ehk klassikaliste uudisreporterite töö muutub üha stressirohkemaks. Infoajastu soosib üha rohkem kitsa ala spetsialiste või universaalse haridusega analüüsijaid. Paraku tajub keskmine ajakirjanik üha enam, et ta ei suuda ühiskonna eliidiga sammu pidada ega üha enam killustuvat ühiskondlikku diskussiooni vahendada.</p>		<p>Lisada võiks veel seda, et igal aastal korraldab omanik toimetuses anaonüümse uuringu "Great Place to Work" ehk "Parim koht, kus töötada", kus kõigilt toimetuse töötajatelt küsitakse, miks neile meeldib selles meeskonnas töötada, kas nad on oma töökoha üle uhked või ei, mida nad muudaksid, mis neile eriti meeldib ja kas nad saavad tööandjalt piisavalt informatsiooni oma töö ja töökoha tuleviku kohta. Seni on meie toimetuse töötajad uuringute andmetel olnud oma töökohaga väga rahul ja nad on leidnud, et toimetuse juhtkond informeerib neid kõigest vajalikust ning langetab ausaid ja õiglasid otsuseid.</p>
---	---	--	--	--

# **SUMMARY**

## **THE SHAPING FACTORS OF JOURNALISTS' JOB SATISFACTION**

Merili Nikkolo

For decades, job satisfaction has been paid attention to. Researches have been trying to establish how it affects job performance, workforce flow, and life satisfaction. A number of theoretical approaches have been developed. The significance of the topic is understandable since the majority of the time when people are awake, they spend at work. In 2007, out of all the countries of the European Union, Estonia was leading in the number of work hours per year. It is possible to say that out of the time a person is awake, an Estonian spends averagely a third at work, which shows that when a person is satisfied with his job, he is satisfied with a large part of his life.

During the years of fast economic growth, polls showed increase in the job satisfaction of Estonians. According to researches it was found that the increase is primarily basing on changes in work and the opportunities offered by the employer. The economic crisis however brought on salary cuts, layoffs and the loss of other opportunities offered by the employer. The Estonian newspapers were not left unaffected by the recession and the crisis has not passed yet. That gives all the more reason for employers to know, what kind of options they have in addition to salary and other material benefits, to shape job satisfaction.

Researches have shown connection between job satisfaction and work quality. With this Master's thesis, the factors which shape journalists' job satisfaction are dealt with. Although a news piece is created in teamwork, a journalist is the one to collect information and the quality of content is based on his actions; hence the quality of the



newspaper as well. Researches have also confirmed that job satisfaction helps lift the outcome of the work. Meaning that journalists who are more satisfied, can produce newspapers that have better quality. For a news organisation that is essential since the newspaper circulation depends on it – the better the newspaper, the bigger the circulation. Next to newspaper advertising, selling the newspaper is the main source of income. In the years of recession it is an important aspect to pay attention to, since people have less money for subscribing or buying newspapers, resulting in the rise of competition between newspapers. The circulations of Estonian newspapers have decreased by thousands in the last couple of years. This means that the work quality of journalists has to be brought into attention, in order to hold on to the readers. Increasing job satisfaction is a factor that helps to enhance the quality of a newspaper.

As a rule, a very good journalist also has very good sources of information, which provide information that the competing newspapers are not aware of. This means that a journalist with valuable sources can be a critical competitive advantage to a company, comparing to other newspapers. However, the departure of that same journalist can also be a major loss for the newspaper. Researches have shown that one of the main reasons for a journalist to departure is the decrease of job satisfaction. Thus, increasing job satisfaction can reduce workforce flow and problems caused by it.

The aim of this Master's thesis is to use the analysis of factors in order to make propositions to leaders for increasing journalists' job satisfaction. To reach the aim, the following research tasks have been posed:

- Analyzing the theoretical usage of job satisfaction from the aspect of a journalist's work.
- Conducting research in order to specify the shaping factors of journalists' job satisfaction.
- Making propositions to leaders to shape journalists' job satisfaction.

In the Master's thesis journalists are regarded as reporters, editors and also the leaders of editorial staff or department. The journalists of both paper and online outlets have been involved in the research.

Around the world, different researches concerning the shaping factors of job satisfaction have been aiming to clarify what kind of inner (job related) as well as outer (environment related) factors are more crucial in shaping job satisfaction. Basing on this, suggestions have been made to leaders for increasing journalists' job satisfaction. Regarding the theoretical concept dealing with job satisfaction, satisfaction theories have been used as a basis most of all, most popular of them being Herzberg's Two factor theory, the validity of which has been affirmed through several researches regarding journalists' job satisfaction. Basing on them it was determined that the shaping factors of job satisfaction can be divided into factors which either cause satisfaction or dissatisfaction.

In the research, journalists from seven Estonian newspapers were questioned: Eesti Päevaleht, Postimees, Õhtuleht, Pärnu Postimees, Sakala, Tartu Postimees and Virumaa Teataja. 71 journalists filled out the questionnaires on Internet. Out of five questions four were open questions, allowing the journalists to name the advantages and disadvantages of their profession as well as incidents and situations that increase or decrease job satisfaction. Categories were compiled basing on the replies.

The journalists were asked to evaluate their job satisfaction on a five point scale. The result was that journalists are "rather satisfied" or "very satisfied" with their job; meaning, that 74% of the respondents evaluated their satisfaction with "four" or "five". Comparing to other researches conducted amongst Western European and Northern American journalists, the outcome is similar. In those countries, at least three fourths of journalists are satisfied with their job.

The main advantages of the profession are the job itself, personal growth and need of power. The journalists enjoy that the job is interesting, exciting and eventful, allows

meeting interesting people, develops the employee and involves everyday learning. It is also important for the journalists that their job enables to change the world, help people and be close to information. The main disadvantages of the job are the work environment, the job itself, salary, negative feedback and the conflict between work and personal life. Out of these, work environment and the job itself rose out most of all. This means, that the journalists find their work intense, stressful and possibly affecting their health. The disadvantage of the content of their work is working on dislikeable stories, conflicting or emotionally difficult topics as well as great responsibility accompanying the job.

Out of incidents that increase job satisfaction, appreciation and feedback stood out from others; all other factors were considerably less important in that category. Under appreciation and feedback the journalists meant feedback and appreciation coming from inside the office as well as outside. This category was followed by satisfying the need of accomplishment, the job itself, prestige and relationships. None of the job satisfaction decrease factors had such advantage as the increase factors. The top three categories in order of naming were the actions of the management, work result and negative feedback. These were followed by discontentment with appreciation. Regarding the actions of the management, respondents brought out several different cases and causes why it decreased satisfaction – starting with the persona of the leader and ending with giving out job assignments in secret and unclear chain of command. Negative feedback can also derive from inside and outside the office and in several cases it was noted that satisfaction decreases due to unjust negative feedback.

The replies of seven editors in chief revealed that their evaluation of journalists' job satisfaction on a five point scale ranged from '3' to '4+'. In comparison to the journalists' opinion, the evaluation is similar, meaning that editors in chief are aware of their employees' job satisfaction. The interviews show that editors in chief have many ways to shape the journalists' job satisfaction: appreciating employees for good work and give feedback, creating a good work environment for the journalists, developing supporting relationships, supporting and stimulating journalists in their everyday work,

standing for their interests and defending them in front of the management and the public.

The categories that formed on the basis of the research have common characteristics with the job satisfaction and dissatisfaction factors of Herzberg's Two factor theory. However, the results show that there are factors which can cause both dissatisfaction and satisfaction. For example the job itself, relationships between people, work environment. Depending on the content (positive-negative) the feedback can either be increasing or decreasing job satisfaction. In earlier researches around the world, feedback has also been classified as job satisfaction increasing factor, but this Master's thesis showed that in that category, negative aspects should be considered as well. In addition, in earlier journalist researches the job itself has been classified as job satisfaction increasing factor only, though it really causes both job satisfaction and dissatisfaction. Thus, it is possible to conclude that the categories cannot be strictly divided into inner/motivation and outer/hygiene factors. It should be taken into account that some factors are significant in both cases. Regardless, it is possible to say that Herzberg's main idea that job satisfaction and dissatisfaction are shaped by different factor groups, was confirmed.

In consequence, Herzberg's theory is used as a foundation for making propositions and recommendations. Job satisfaction can be increased by perfecting the factors that have affect on motivation; by decreasing hygiene factors, job dissatisfaction level can be decreased.

In conclusion, 13 propositions were made to leaders of newspapers, which enable to increase satisfaction, decrease dissatisfaction or do both. In addition there are notes that indicate which job satisfaction shaping factors the proposition/recommendation influences. The leader of the company has to draw his own conclusions, which propositions to use and which not. The requirement for implementing the propositions is that the leader has to know the needs, abilities and wishes of the employees and shape the employees' job satisfaction basing on that.

